

LÍVIA MELLO SILVA

**TREINAMENTO DE VENDEDORES DE VAREJO DE MODA: O CASO DA GESONI
PAWLICK STORE**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

LÍVIA MELLO SILVA

**TREINAMENTO DE VENDEDORES DE VAREJO DE MODA: O CASO DA GESONI
PAWLICK STORE**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, área de concentração
em Recursos Humanos**

Professor Orientador: Dr. Marcos Dalmau

FLORIANÓPOLIS

2004

LÍVIA MELLO SILVA

TREINAMENTO DE VENDEDORES DE VAREJO DE MODA: O CASO DA GESONI
PAWLICK STORE

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de novembro de 2004.



Prof. Dr. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

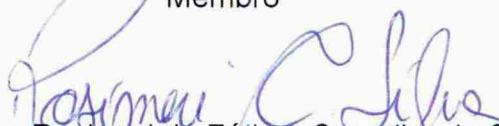
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Marcos Dalmau
Orientador(a)



Prof. Dra. Edinice Mei Silva
Membro



Prof. Dra. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Membro

**Dedico este trabalho aos meus melhores e
eternos amigos: Cipriano, Jussara e Elisa. E
ao mestre, e exemplo de vida, Gesoni Pawlick.**

Agradeço primeiramente ao Prof. Marcos pela orientação; à Prof. Edinice e à Prof. Rosimeri, pela apreciação; aos meus pais e irmã, por todo o suporte e incentivo; aos meus amigos, pela paciência e apoio, e especialmente aos amigos Gesoni e Marlei Pawlick, pela oportunidade de ver, viver e estudar a realidade do mundo da Moda.

"Oh, não discutam a 'necessidade'! O mais pobre dos mendigos possui ainda algo de supérfluo na mais miserável coisa. Reduzam a natureza às necessidades da natureza e o homem ficará reduzido ao animal: a sua vida deixará de ter valor. Compreendes por acaso que necessitamos de um pequeno excesso para existir?"

Rei Lear - Shakespeare

RESUMO

SILVA, Livia Mello. Treinamento de vendedores de varejo de Moda: o caso da Gesoni Pawlick Store. 2004. (103f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O objetivo da presente pesquisa é estruturar e planejar o funcionamento e as características de um processo de treinamento de vendedores específico para a Gesoni Pawlick Store. A partir da constatação da constante evolução e crescimento do setor varejista brasileiro, percebe-se a necessidade deste setor da economia voltar-se para o cliente, para a satisfação dos seus desejos e respeito às suas exigências. O atendimento ao cliente, que no varejo ocorre, na maior parte, durante o processo de compra e venda, é uma área de destaque, pois é o elo final da empresa com o cliente. Ao surgirem reclamações dos consumidores em relação aos vendedores varejistas e o atendimento insatisfatório que estão proporcionando, procurou-se estudar uma solução para este problema, e verificou-se que a falta de qualificação dos profissionais de venda é um dos motivos. No varejo de produtos de Moda não é diferente, e foi um setor escolhido para análise por ser o produto de Moda pura expressão dos desejos dos consumidores. A aplicação de programas de treinamento específico para quem lida diretamente com os consumidores de Moda, como é o caso dos vendedores, torna-se necessária. Para verificar na prática este fenômeno, utilizou-se a empresa Gesoni Pawlick Store como objeto de estudo de caso em uma pesquisa qualitativa que, através de entrevistas e questionários com proprietários e funcionários, levantou-se as necessidades de treinamento de vendedores, e programou-se um treinamento específico para venda de trajes de festa, que foi a necessidade verificada.

Palavras-chave: Treinamento, Vendas, Varejo, Moda.

ABSTRACT

SILVA, Livia Mello. **Sailsmen training of Fashion retail: the Gesoni Pawlick Store case.** 2004. (104f.). Conclusion of Stage Work (Business Administration Graduation). Business Administration Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

The objective of this present research is to organize and to plan the functioning and the characteristics of a specific salesmen training process to the Gesoni Pawlick Store. From the verification of the constant evolution and growth of the Brazilian retail sector, it is detected the necessity of this sector of the economy to turn itself toward the customer, for the satisfaction of his desires and respect to his requirements. The customer attendance, that occurs in retail, in the biggest part, during the process of buy and sale, is a prominence area, therefore it is the final link of the company with the customer. When appearing claims of the consumers related to the retail salesmen and the unsatisfactory attendance that they are providing, it was looked to study a solution for this problem, and was verified that the deficient qualification of the sale professionals is one of the reasons. In the Fashion products retail it is not different, and it was the chosen sector for analysis for being the Fashion product pure expression of the consumers desires. The application of specific training programs for people who chore directly with the Fashion consumers, as the salesmen, becomes necessary. To a practical verification of this phenomenon, it was used the Gesoni Pawlick Store company as study object, in a qualitative research that, through interviews and questionnaires with the proprietary and functionary, was raised the necessities of salesmen training, and was programmed a specific sale of party suits training, that were the verified necessity.

Keywords: Training, Sale, Retail, Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os subsistemas da Administração de Recursos Humanos.....	21
Figura 2: Estratos do Desenvolvimento de Recursos Humanos	24
Figura 3: O processo de treinamento.....	34
Figura 4: Estratégia do treinamento de vendedores.....	45
Figura 5: O processo de supervisão	47
Figura 6: Classificação de negócios do varejo segundo o tipo de operação	53
Figura 7: Classificação de varejistas por margem e rotação.....	55
Figura 8: Organograma da Gesoni Pawlick Store	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais formatos de varejo no Brasil.....	57
Quadro 2: Quadro funcional da Gesoni Pawlick Store.....	70
Quadro 3: Estrutura do treinamento Conhecimentos de Moda e Segmento Festas.....	87
Quadro 4: Cronograma de Conteúdos do treinamento Conhecimentos de Moda e Segmento Festas.....	89

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS	9
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 <i>Contextualização do Tema</i>	12
1.2 <i>Objetivos</i>	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3 <i>Justificativa</i>	16
1.4 <i>Estrutura do trabalho</i>	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 <i>Gestão de Pessoas</i>	20
2.2 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	23
2.2.1 <i>Importância do Treinamento</i>	27
2.2.2 <i>Tipos de treinamento</i>	29
2.2.2.1 <i>Classificação quanto à formalidade</i>	29
2.2.2.2 <i>Classificação quanto ao uso</i>	29
2.2.2.3 <i>Classificação quanto às necessidades a serem supridas</i>	31
2.2.3 <i>Etapas do treinamento</i>	33
2.2.3.1 <i>Levantamento das necessidades de treinamento</i>	34
2.2.3.2 <i>Programação do treinamento</i>	37
2.2.3.3 <i>Execução do treinamento</i>	40
2.2.3.4 <i>Avaliação dos resultados do treinamento</i>	41
2.3 <i>Treinamento de Vendas</i>	43
2.3.1 <i>Objetivos do treinamento de vendedores</i>	48
2.3.2 <i>Conteúdos e aspectos do treinamento de vendedores</i>	49
2.4 <i>Varejo</i>	52
2.4.1 <i>Varejo no Brasil</i>	56
2.4.2 <i>Os vendedores no varejo</i>	59
2.5 <i>Moda e varejo</i>	62
3 METODOLOGIA	66
3.1 <i>Natureza da Pesquisa</i>	66
3.2 <i>Coleta dos Dados</i>	67
3.3 <i>Análise dos Dados</i>	68
4 ESTUDO DE CASO	69
4.1 <i>A empresa</i>	69
4.2 <i>Levantamento das necessidades de treinamento</i>	73
4.2.1 <i>Análise organizacional</i>	73
4.2.2 <i>Análise de recursos humanos</i>	79
4.2.3 <i>Análise das operações e tarefas</i>	81
4.3 <i>Planejamento do treinamento</i>	82
4.3.1 <i>Quem deve ser treinado?</i>	82

4.3.2 Quem vai treinar?.....	82
4.3.3 Em que treinar?.....	83
4.3.4 Onde treinar?.....	85
4.3.5 Como treinar?.....	85
4.3.6 Quando treinar?.....	86
4.3.7 Quanto treinar?.....	86
4.3.8 Para que treinar?	87
4.4 Execução do treinamento.....	88
4.5 Avaliação do treinamento	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS	
FUTUROS	92
5.1 Recomendações, limitações e sugestões	95
6 REFERÊNCIAS	96
ANEXOS	99
ANEXO I	100
ANEXO II	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Em um mundo onde se vive intensamente a mudança, as organizações precisam adaptar-se a elas para sobreviverem e desenvolverem-se. E são as pessoas da organização que promovem estas transformações, a partir do desenvolvimento de suas competências e das suas interações com os ambientes interno e externo à empresa.

A Administração de Recursos Humanos, através dos seus processos de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle (CHIAVENATO, 1989), contribui para que as pessoas trabalhem de acordo com as expectativas da empresa e com as suas transformações. Dentro do processo de Desenvolvimento, as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) visam promover mudanças e/ou aprimorar os conhecimentos dos processos empresariais e as relações interpessoais. Boog (1994, p.9) coloca:

Nesse sentido, o T&D pode influenciar decisivamente novas formas de *pensar* a organização, as gerências e as pessoas; pode também apoiar e criar situações de aprendizado mais em nível do *sentir*, por exemplo, por meio de metodologias participativas. Esse *sentir* apóia a mudança em seu nível de concretização, do *querer* e realizar a mudança.

O setor varejista é o primeiro a sentir as transformações do ambiente, pois tem contato direto com os consumidores, principais agentes de mudança. O varejo está passando por uma revolução em todo o mundo, mas especialmente no

Brasil, país com real vocação para serviços. “Varejo, serviços e turismo são áreas que têm a ver com a alma do brasileiro. Usam relacionamento como a maior força e podem vir a ser referência mundial” (SAIANI, 2003, p. 24).

Com o crescimento da oferta de bens de consumo e maciça utilização de meios de comunicação para promoção destes bens, a competição e a concorrência são cada vez mais estimuladas (FRIEDMAN, 1995). Este fato abre espaço para que os serviços tornem-se o grande diferencial entre as organizações. No varejo, a diferenciação pelos serviços constitui-se em premissa básica para a sobrevivência das empresas. E o atendimento de qualidade ao cliente é o fator chave neste processo.

No momento do atendimento, o vendedor é a principal figura, pois é através dele que a interação entre consumidor e empresa se consolida, positiva ou negativamente. A interação é positiva quando o cliente consegue satisfazer os seus desejos de compra de uma forma prazerosa. Por outro lado, se o momento da compra não foi prazeroso, ou simplesmente não existiu, porque a empresa não satisfaz os seus desejos, a interação foi negativa.

O vendedor é o agente da satisfação prazerosa dos desejos do consumidor: além de operacionalizar o ato da venda, personifica a imagem da empresa e do produto que ela oferece, através do tratamento que dá ao cliente.

Para que o profissional de venda exerça a sua responsabilidade de maneira eficaz e de acordo com as políticas da empresa, a capacitação é uma ação necessária. Neste âmbito, o treinamento é uma ferramenta que contribui para que se crie e se mantenha determinados padrões de comportamento que a organização julgue adequados (TOLEDO & BOTELHO, 1989). O treinamento de vendas deve ser

um processo contínuo e descentralizado, que faça os vendedores atingirem objetivos referentes a vendas realizadas, à imagem da empresa, à satisfação dos clientes, ao autodesenvolvimento, à qualidade da venda, à auto-administração e à criatividade (TOLEDO & BOTELHO, 1989).

O varejo, representado por lojas de departamentos, shopping centers, pontas-de-estoque, lojas de rua e supermercados, é o principal canal de distribuição de produtos de Moda, bens amplamente comercializados e consumidos. Mas este fato não faz com que o consumidor de Moda aceite qualquer produto ou compre em qualquer loja, pelo contrário. Ele está cada vez mais exigente, e busca qualidade e bom atendimento.

A inovação no atendimento e a agregação de serviços ao produto de Moda chamam a atenção do consumidor, levando-o a tornar-se cliente. O papel do vendedor como agente da inovação no atendimento e nos serviços é fundamental, o que remete à necessidade de moldá-lo à nova situação, estimulando a mudança do seu comportamento em relação aos clientes.

É neste ponto que a capacitação dos vendedores de produtos de Moda – entendido aqui como vestuário, ou seja, roupas e acessórios – ganha importância, pois congrega ações visando desenvolver atitudes compatíveis com a mudança do mercado, bem como informá-los, para que aumentem seu conhecimento sobre o inconstante mundo da Moda. Assim, os exigentes consumidores de produtos de Moda podem satisfazer plenamente suas necessidades e seus desejos.

Neste contexto de mudanças no varejo e de busca por capacitação dos colaboradores que trabalham com vendas enquadra-se a Gesoni Pawlick Store, empresa varejista que comercializa roupas e acessórios para festas. Ao oferecer

produtos extremamente específicos como estes, a organização necessita de vendedores capazes de atender bem à clientela restrita destes produtos, bem treinados e com conhecimento do setor.

Ante o exposto, apresenta-se a pergunta motivadora da pesquisa, ou o problema de pesquisa:

Quais as características de um processo específico de treinamento visando solucionar o problema de desempenho dos vendedores da Gesoni Pawlick Store?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estruturar e planejar o funcionamento e as características de um processo de treinamento de vendedores específico para a Gesoni Pawlick Store.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Ampliar conhecimentos sobre treinamento, vendas, varejo e Moda, inter-relacionando-os;
- ✓ Estabelecer relações entre treinamento de vendas e varejo de Moda, a partir da análise do caso;

- ✓ Identificar as reais necessidades de treinamento de vendedores na Gesoni Pawlick Store;
- ✓ Estruturar os principais aspectos, processos e conteúdos do treinamento de vendas da Gesoni Pawlick Store;

1.3 Justificativa

A capacitação dos vendedores pode melhorar a qualidade do atendimento no comércio varejista. Os consumidores têm-se mostrado insatisfeitos com a atuação dos profissionais de venda deste importante setor da economia brasileira. Como um país cada vez mais voltado à atividade turística, o Brasil tem os serviços como principal atividade econômica, e o varejo de bens de consumo possui papel fundamental neste contexto. Ações de treinamento e desenvolvimento podem ser ferramentas eficazes para solucionar este problema.

A escolha do varejo de produtos de Moda como segmento de estudo se dá por dois motivos: a proximidade da pesquisadora, graduada em Estilismo, com a Moda, e pelo fato do produto de Moda ser ampla e ininterruptamente consumido.

A Gesoni Pawlick Store será a empresa objeto de estudo por dois motivos. O primeiro é a percepção dos proprietários da inexistência de pessoas especializadas na venda de trajes de festa, produto principal da empresa, e a busca de soluções para este problema. O segundo é a especificidade do ramo de roupas de festa, que incita um estudo mais diferenciado e aprofundado de seus aspectos.

Estudar o varejo e suas características, especialmente o atendimento ao cliente através da venda, é conhecimento fundamental para o administrador,

principalmente para aquele que pretende atuar neste setor. O fato de estar sendo estudado um programa de capacitação de vendedores específico de um setor e de uma empresa, a Gesoni Pawlick Store, concretiza o propósito da pesquisa acadêmica em Administração, que é utilizar os preceitos teóricos para implantá-los na prática real das organizações.

A pesquisa também pretende auxiliar a Gesoni Pawlick Store e os demais comerciantes de produtos de Moda a perceberem mais claramente o problema das vendas, bem como a importância do treinamento de vendedores no processo de melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

Este trabalho é relevante na medida em que auxilia os varejistas a perceber que as atividades de Recursos Humanos, especialmente de treinamento, são de suma importância para o desenvolvimento de sua organização. O diferencial da pesquisa está, então, em mostrar que o treinamento pode ser uma solução para os problemas de capacitação de Recursos Humanos no varejo, principalmente pela especificidade do setor – varejo de produtos de Moda – e do segmento – trajes de festa – escolhidos.

1.4 Estrutura do trabalho

A pesquisa está dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo contextualiza-se o tema, apresentam-se o problema da pesquisa e os objetivos, justifica-se o trabalho e coloca-se sua estrutura. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, onde são abordadas idéias e reflexões publicadas sobre Recursos Humanos, treinamento, vendas, varejo e varejo de Moda.

No terceiro capítulo estrutura-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, e como esta foi realizada. No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso, referente ao levantamento das necessidades de treinamento e ao planejamento de um programa de treinamento de vendedores para a Gesoni Pawlick Store, empresa objeto de estudo.

Já o quinto capítulo é constituído pelas considerações finais, recomendações, sugestões e limitações da pesquisa. E, por fim, no sexto capítulo estão listadas as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Vive-se hoje em uma realidade complexa e instável. As evoluções e transformações ocorrem cada vez mais depressa, representadas por mudanças nos campos tecnológico, social e econômico-empresarial (LUCENA, 1995). As organizações também sofrem essas transformações, e precisam estar preparadas para evoluir quando o ambiente, tanto interno, quanto externo, solicitar.

Todas as áreas da organização, os seus subsistemas, precisam trabalhar para que a empresa possa sobreviver, e prosperar, em um ambiente de mudanças. Devem integrar suas ações e promover estratégias que alavanquem as organizações. Mas, sem dúvida, são as pessoas da organização os principais agentes deste processo, são os que fazem os subsistemas funcionarem, bem como o sistema como um todo. "Ambiente externo, ambiente empresarial e pessoas compõem uma sinergia, uma rede de relações, interações e interdependências (...)" (LUCENA, 1995, p.27).

Com isso, a área de Recursos Humanos ganha importância, pois é ela que orchestra todos os indivíduos que pertencem à empresa, dando subsídios para que eles trabalhem visando o desenvolvimento do sistema organizacional. Apresenta-se uma breve consideração sobre esta área, com a finalidade de contextualizar o treinamento como uma de suas funções.

O enfoque do treinamento será dado a partir dos conceitos de Gestão de Pessoas e de Educação Corporativa, visto que educação e treinamento andam juntos. Como coloca Pontual (in BOOG, 1980, p. 2), "(...) educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto o treinamento compete

integrar o indivíduo em seu trabalho, visando a seu desempenho, para atender às necessidades da produção”.

2.1 Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos é um dos subsistemas organizacionais mais importantes, pois trata da razão da existência das empresas: as pessoas. Os demais subsistemas dependem diretamente das pessoas para que as suas atividades se realizem.

Gil (2001) coloca que o termo Administração de Recursos Humanos já não mais se aplica às funções que esse subsistema desenvolve nas organizações. Por isso, este autor utiliza a nomenclatura Gestão de Pessoas: “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais” (GIL, 2001, p.17).

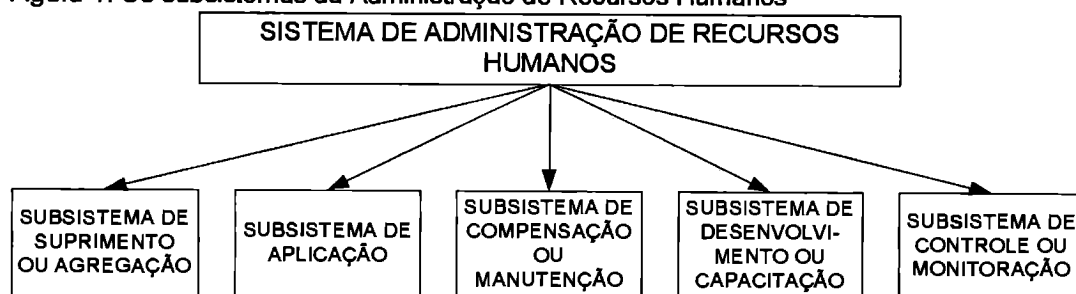
A Administração de Recursos Humanos utiliza conceitos da Teoria Geral dos Sistemas para o gerenciamento de pessoal. Nesta abordagem, a empresa é vista como um sistema, ou seja, um conjunto de elementos que interagem entre si buscando uma finalidade, um objetivo geral.

Esta visão fez com que as funções da administração de pessoal se modificassem, deixando de se concentrar somente nas rotinas trabalhistas. Percebeu-se, a partir da visão sistêmica, que o papel da Administração de Recursos Humanos era muito maior, pois envolve a mola propulsora das atividades organizacionais: as pessoas.

Neste sentido, começou-se a contestar a nomenclatura Administração de Recursos Humanos, já que, dessa maneira, parece que o ser humano é tratado como um recurso, que precisa ser administrado para dar resultados e retorno à empresa. É aí que surge a Gestão de Pessoas, uma evolução da Administração de Recursos Humanos, que utiliza a visão sistêmica como base, mas trata os indivíduos da organização de maneira mais humana, considerando-os como parceiros e como peças-chave para a empresa.

A abordagem sistêmica também coloca que a empresa é formada por um conjunto de sistemas e subsistemas. Produção, Finanças e Marketing, juntamente com Recursos Humanos, seriam os grandes sistemas organizacionais. Cada um desses grandes sistemas possui subsistemas que interagem entre si, como pode ser visto na Figura 1. Segundo Chiavenato (1989), são cinco os subsistemas, também chamados de processos, de Administração de Recursos Humanos: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Gil (2001) também utiliza essa classificação, mas acrescenta outras expressões: suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção, desenvolvimento ou capacitação, controle ou monitoração.

Figura 1: Os subsistemas da Administração de Recursos Humanos



Fonte: adaptado de Chiavenato (1989, p.15)

O subsistema de suprimento ou agregação coordena as funções de planejamento, pesquisa e análise de mercado, recrutamento, seleção e integração (CHIAVENATO, 1989). Gil (2001) acrescenta, ainda, a identificação das necessidades de pessoal.

O subsistema de aplicação, segundo Chiavenato (1989) agrega a análise e descrição dos cargos, a alocação de recursos humanos, o plano de carreiras e a avaliação de desempenho.

As funções do subsistema de compensação ou manutenção compreendem a administração de salários, o plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e as relações sindicais. Gil (2001) coloca também o plano de carreiras como função desse subsistema.

Treinamento e desenvolvimento humano e organizacional são atribuições do subsistema de desenvolvimento ou capacitação. Este subsistema será objeto de análise mais profunda, a seguir.

E, por fim, o subsistema de controle ou monitoração é responsável pelos bancos de dados, pelos sistemas de informação e pelas auditorias de recursos humanos (CHIAVENATO, 1989). A avaliação de desempenho, segundo Gil (2001), é função do subsistema de controle também.

A partir das funções da Gestão de Pessoas, apresenta-se, então, o papel do gestor de pessoas. Para que a Gestão de Pessoas possa desempenhar seus objetivos, ela precisa de gestores com liderança, com capacidade para ter novas responsabilidades e habilidades. O perfil desse gestor concentra as seguintes capacidades (GIL, 2001): atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização empregados

capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade à organização e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

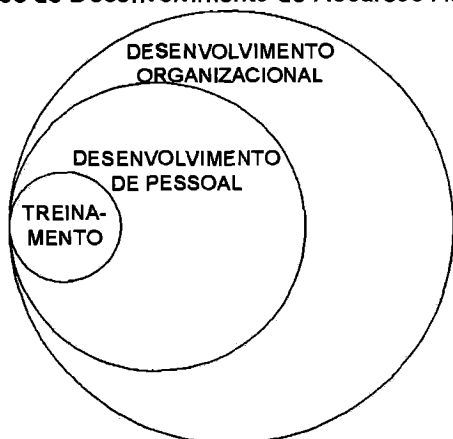
Essas capacidades permitem ao profissional de gestão de pessoas desempenhar diversos papéis dentro da organização. Gil (2001) apresenta-os: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade e coach – “(...) profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado” (GIL, 2001, p.283).

Para fins desta pesquisa, será mais enfatizado o papel de treinador do gestor de pessoas, bem como o subsistema de desenvolvimento e capacitação e suas funções, tendo o treinamento como especificidade.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é uma das ações do subsistema de desenvolvimento e capacitação de recursos humanos. Segundo Chiavenato (1989), o desenvolvimento de recursos humanos abrange o desenvolvimento individual, o desenvolvimento de grupo e o desenvolvimento organizacional. É no âmbito do desenvolvimento organizacional que o treinamento atua, como parte do desenvolvimento do pessoal da empresa, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Estratos do Desenvolvimento de Recursos Humanos



Fonte: adaptado de Chiavenato (1989, p.21).

Para Chiavenato (1989, p. 26) treinamento, no enfoque administrativo "(...) envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades". Este conceito aplica-se mais ao termo Administração de Recursos Humanos, e aos processos de treinamento utilizados por pequenas e médias empresas.

Quando se trata de Gestão de Pessoas, o treinamento é apenas uma parte do processo de capacitação dos indivíduos, que envolve educação e aprendizagem. Assim, o treinamento hoje pode ser visto como "(...) processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa" (GIL, 2001, p.122).

Considerando-se este conceito, pode-se fazer uma ligação com as idéias de Macian (1987), que coloca treinamento como sendo uma forma de educação: a educação para o trabalho. Esta autora coloca que a educação abrange

três dimensões: ensino, aprendizagem e mudança de comportamento. Ensino seria a transmissão de conhecimento acumulado por uma pessoa capacitada para indivíduos que são aprendizes naquele assunto. Aprendizagem é uma ação que procura trazer a tona conhecimentos, tanto do educador, quanto do educando, para que se construam novas idéias a partir da interação. Já no caso da mudança de comportamento, procura-se obter, como resultado do processo educacional, atitudes e características diferentes por parte dos aprendizes, e que essas atitudes façam parte de um “modelo ideal” que se queira transmitir.

A educação é um processo que visa mudança, transformação, em vários campos individuais, como conhecimento, crenças, valores, cidadania e profissão. A educação pode atuar em somente um dos campos – no profissional, por exemplo -, mas vai influenciar todos os outros, pois eles atuam de forma sistêmica. Assim, o treinamento, sendo uma ação de educação profissional, surtirá efeito também em outros campos da vida do indivíduo.

As empresas são as maiores interessadas na educação e, conseqüentemente, nas mudanças das pessoas que a compõem, já que “(...) o conhecimento é essencial para uma vantagem competitiva sustentável (...)” (STEIL, 2002). Por isso estão investindo na capacitação do seu pessoal, através de processos de Treinamento & Desenvolvimento, inseridos no conceito de Educação Corporativa. Este último é um processo amplo, mais utilizado por grandes corporações, já que exige investimentos vultosos, e também uma visão mais ampla de Gestão de Pessoas.

O processo de Educação Corporativa ocorre, em alguns casos, através das Universidades Corporativas, programas que têm o aprendizado organizacional

como principal objetivo. Meister (1999, p.29) define Universidade Corporativa como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

Um dos fatores motivadores da criação das Universidades Corporativas é a lacuna existente entre os conhecimentos oferecidos pelas instituições de ensino formais e os conhecimentos realmente necessários à prática organizacional. Ao mesmo tempo que se critica o fato das universidades tradicionais formarem pessoas muito teóricas, sem a visão da realidade, as organizações têm apresentado sinais relacionados à falta de pessoas com conhecimentos mais apurados, visto que, no cenário atual, a maioria dos indivíduos têm baixa escolaridade, possuindo mais conhecimentos práticos, a partir da vivência direta no trabalho. As Universidades Corporativas surgem, então, para completar essas deficiências, capacitando os indivíduos "mais teóricos" para a realidade do trabalho, e educando as pessoas "mais práticas", para que ampliem seu nível de conhecimento.

Coloca-se aqui o treinamento como um dos processos que a Educação Corporativa se utiliza para disseminar a aprendizagem e o conhecimento para os colaboradores das organizações. Steil (2002, p. 38) explica a colocação do treinamento dentro da Educação Corporativa, colocando "(...) as universidades corporativas como uma estratégia organizacional sistematizada de concentração de suas necessidades de treinamento em torno dos objetivos organizacionais, de forma ativa (...)".

2.2.1 Importância do Treinamento

O treinamento toma-se importante a partir do momento em que atua como agente de mudança pessoal e organizacional. Tomando-se emprestado mais um pouco dos conceitos da Teoria dos Sistemas, pode-se considerar que o indivíduo é parte de um sistema maior, a organização, e que se o indivíduo está em processo de mudança, a organização também está, e vice-versa. Por isso diz-se que o treinamento é uma ferramenta de transformação organizacional, que começa em níveis individuais para que se possa chegar à mudança efetiva no todo. "Dado o seu sentido educacional, o treinamento deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização" (MACIAN, 1987, p. 9).

O principal objetivo do treinamento é amenizar o déficit entre o planejamento da empresa, suas estratégias e sua política, e o comportamento dos colaboradores da organização perante o cumprimento desse planejamento. Ferreira (1979, p.34) explica:

Assim, os programas de treinamento, orientação e acompanhamento, visando corrigir desvios, ou sanar deficiências de desempenho dos executores, encaminham-nos no sentido de atingirem uma determinada eficiência-eficaz desejável, a qual, por sua vez, vai resultar na eficácia-eficiente da empresa.

Explicando melhor o binômio eficiência-eficácia no treinamento, toma-se os estudos de Davies (1976), que coloca a eficácia como sendo o objetivo central do treinamento. No passado, preconizava-se a eficiência como norteadora das

atividades organizacionais, ou seja, as funções de administração tinham de ser feitas da maneira certa. Hoje, percebe-se que são melhores os resultados quando se age com eficácia, ou se faz o que é certo, não importando a maneira como é feito. Para o treinamento, a eficácia constitui-se do cumprimento dos objetivos deste por parte do administrador do treinamento: "se falha em compreender os objetivos do treinamento que lhe tinham sido fixados, será ineficaz – não importa o quão eficiente possa ter sido" (DAVIES, 1976, p.7).

O treinamento serve às estratégias e objetivos da empresa quando consegue adequar o indivíduo treinado para lidar com: o posto de trabalho; a necessidade de competências individuais e grupais, vindas da nova tecnologia, e os novos produtos, processos e culturas, que surgem a partir das necessidades dos clientes (CARVALHO in BOOG, 1994).

Estes fatores - eficácia organizacional e cumprimento dos objetivos e estratégias – reforçam a importância do treinamento para todas as empresas, tanto as de grande porte, como as de pequeno porte. Como as grandes empresas possuem mais recursos para sustentar programas de capacitação de pessoal, geralmente associa-se as vantagens desses programas às grandes organizações. Mas Ferreira (1979, p.38) contesta este fato: "não incorreremos em exagero se afirmarmos que, até certo ponto, o treinamento seja mais necessário à pequena empresa que à grande". O autor coloca dois motivos para argumentar esta afirmação. O primeiro diz respeito à estrutura da pequena empresa, que não comporta especialização das pessoas, sendo que estas, muitas vezes, desempenham múltiplas funções. Daí a necessidade de se qualificar essas pessoas para essas funções. O segundo motivo é que geralmente o processo de

recrutamento e seleção não é muito refinado nas pequenas empresas, restando à organização treinar as pessoas selecionadas para que se adaptem melhor às tarefas e às políticas da empresa.

2.2.2 Tipos de treinamento

Existem diversas abordagens sobre os tipos de treinamento existentes. Cada autor utiliza uma classificação, uns enfocando os aspectos operacionais, como o tempo e o local, outros enfocando os objetivos do treinamento.

2.2.2.1 Classificação quanto à formalidade

Primeiramente, tem-se a classificação quanto à formalidade, colocada por Steil (2002), onde o treinamento pode ser dividido em formal e informal. O treinamento formal é bem estruturado, planejado, e todas as suas etapas são voltadas ao desenvolvimento de competências que pretendem suprir os objetivos da organização. Já o treinamento informal constitui-se de "toda e qualquer atividade ou habilidade ensinada ao corpo funcional que pode ser útil ao desenvolvimento de suas atividades (...)" (STEIL, 2002, p.40), mesmo que ocorra em nível secundário, sem um foco específico e sem planejamento.

2.2.2.2 Classificação quanto ao uso

Chiavenato (1989) apresenta suas tipologias através da classificação das técnicas de treinamento. Quanto ao uso, as técnicas de treinamento podem ser:

- Orientadas para o conteúdo: quando privilegiam a transmissão de conhecimentos;
- Orientadas para o processo: quando pretendem mudar atitudes e comportamentos, e desenvolver habilidades interpessoais;
- Mistas: além de transmitir informações, procuram alterar atitudes e comportamentos.

A classificação quanto ao tempo se dá com base no momento em que o treinamento ocorre, se antes ou depois do ingresso do profissional no trabalho (CHIAVENATO, 1989):

- Treinamento de indução ou de integração à empresa: pretende adaptar o novo funcionário ao ambiente de trabalho, tanto física quanto socialmente. Apresenta informações de cunho inicial, como políticas da empresa, normas, produto e o cargo propriamente dito;
- Treinamento depois do ingresso no trabalho: realizado para aprimoramento dos conhecimentos dos funcionários. A todo o momento ele ocorre em uma organização, mas deve ser bem programado e com objetivos definidos.

Já quanto ao local de aplicação, Chiavenato (1989) propõe que o treinamento pode ser no local de trabalho (*on the job*) e fora do local de trabalho.

- Treinamento no local de trabalho: desenvolve-se a partir da execução das tarefas referentes ao cargo pelo treinando. Mais utilizado em pequenas e médias empresas, por não necessitar de grandes investimentos;
- Treinamento fora do local de trabalho: acontece em salas de aula ou locais especializados. Possibilita dedicação total ao treinamento, já que o treinando desliga-se do ambiente da empresa e concentra-se melhor nos conhecimentos a serem adquiridos.

2.2.2.3 Classificação quanto às necessidades a serem supridas

Macian (1987) apresenta quatro modalidades de treinamento que surgem após o levantamento das necessidades de treinamento. A partir das necessidades constatadas, escolhe-se qual dos quatro tipos, comentados a seguir, pode suprir melhor a deficiência verificada: "a definição da modalidade a ser escolhida está sujeita a uma análise inicial da natureza da deficiência observada ou da mudança de comportamento proposta (...)" (MACIAN, 1987, p.53).

- Treinamento de integração: pretende ambientar o novo funcionário com o trabalho, com o ambiente e com as pessoas da organização. Pode ser centralizado, ou seja, feito pelo setor de Treinamento para todos os tipos de funcionários, ou dividido em duas etapas: a primeira, de cunho mais generalizado, feita pelo setor de treinamento, e a segunda, mais específica, feita pelo responsável do setor onde o funcionário irá trabalhar. É realizado

geralmente na primeira semana de trabalho do funcionário, pois informações importantes são transmitidas neste treinamento. Bergstein (in BOOG, 1980) apresenta essas informações: objetivos e políticas da empresa, ramo de atuação, produtos e serviços, estrutura funcional, normas, benefícios, práticas gerais, terminologias específicas e procedimentos de segurança. Alguns treinamentos são acompanhados de manuais de integração, que condensam todas essas informações;

- Treinamento técnico-operacional: específico para o cargo que o funcionário ocupa, e visa desenvolver habilidades e comportamentos relativos à função. “É, enfim, o treinamento do ‘como fazer’, realizado para atender a carências de formação, ou como aperfeiçoamento da capacitação profissional adquirida em instituições formais” (MACIAN, 1987, p.55). Ao planejar um treinamento técnico-operacional, deve-se observar: quais os conhecimentos essenciais devem ser transmitidos, o nível de desenvolvimento técnico da empresa, escolha entre treinamento interno ou externo, e as etapas que constituem o treinamento - incentivação do treinando, aula, atividades práticas e avaliação (MACIAN, 1987);
- Treinamento de executivos ou gerencial: é um processo contínuo, voltado mais ao desenvolvimento do executivo, do que um programa de treinamento rígido e específico. O profissional de gestão precisa estar em constante atualização, acompanhando as mudanças do mercado e passando-as aos seus subordinados. Precisa também ser hábil em tratar com os indivíduos, a fim de maximizar seus potenciais. O treinamento para gestores necessita, portanto, englobar três competências fundamentais: técnica (relativa à área ou

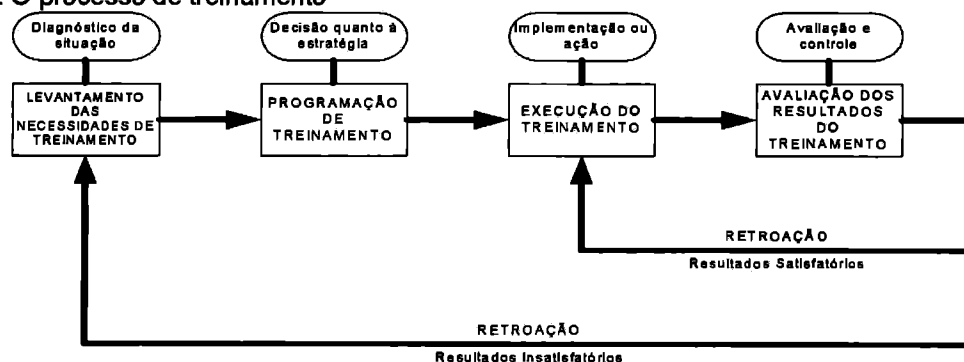
setor que atua – Finanças, Marketing), administrativa (relativa à liderança, motivação) e comportamental (relativa às interações entre as pessoas).

- Treinamento em nível comportamental: tem por objetivo solucionar problemas de relacionamento interpessoal. Geralmente estão integrados aos programas citados acima, especialmente quando a necessidade que surge é específica de um setor, por exemplo. Deve ser acompanhado por profissionais especializados, principalmente os que têm conhecimentos de Psicologia e Sociologia, para que se obtenha o resultado desejado sem maiores problemas ou conflitos.

2.2.3 Etapas do treinamento

Para mostrar mais detalhadamente o que é o treinamento e, assim, identificar como os processos de capacitação contribuem com o desenvolvimento organizacional, deve-se retornar à visão sistêmica da organização, e considerar que o subsistema de treinamento e desenvolvimento é formado por outros subsistemas. Chiavenato (1989) afirma que o treinamento é um processo composto de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução do treinamento e avaliação dos resultados. A seguir, será comentada cada etapa em particular.

Figura 3: O processo de treinamento



Fonte: adaptado de Chiavenato (1989, p.31).

2.2.3.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Nesta etapa é feito o diagnóstico completo da empresa, verificadas as falhas existentes e analisado se um programa de treinamento seria indicado para se corrigí-las. É nesta etapa que são previstos futuros problemas, a fim de serem criados treinamentos preventivos, evitando que eles aconteçam. Procura-se analisar até mesmo setores ou atividades que não apresentam problemas reais ou imediatos, mas que se desenvolveriam melhor se passassem por um programa de treinamento que ampliasse seu desempenho.

Chiavenato (1989) propõe que o Levantamento das Necessidades de Treinamento deve ser realizado em três níveis: ao nível organizacional, ao nível de recursos humanos e ao nível das operações e tarefas. Da mesma maneira, Macian (1987) coloca três âmbitos de pesquisa de necessidades: a organização, os indivíduos e o ambiente. Considerando-se que a análise do ambiente, para Chiavenato (1989), está inserida na análise organizacional, e que o âmbito individual

de Macian (1987) confunde-se com a análise de recursos humanos de Chiavenato (1989), serão utilizados os níveis de análise propostos por este último.

- Análise Organizacional: é a definição de onde o treinamento se faz necessário, e, principalmente, se o treinamento é realmente a melhor estratégia, considerando-se a relação custo/benefício, para os problemas organizacionais levantados. A organização deve levar em conta "(...) sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação a treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de desempenho etc" (MACIAN, 1987, p.28). Além disso, é necessário considerar o ambiente em que a organização atua, sua situação e sua imagem no mercado.
- Análise de recursos humanos: consiste em verificar se as pessoas da organização estão capacitadas para atuar de acordo com os objetivos atuais e futuros da mesma. Se não estão, deve-se analisar se um programa de treinamento pode suprir esta falta. Nesta análise são medidos também o grau de envolvimento dos indivíduos com a empresa e o grau de capacitação profissional.
- Análise das operações e tarefas: é a medida dos aspectos da relação funcionário/cargo – habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para que se exerça aquela determinada função. Chiavenato (1989) coloca que a necessidade de treinamento ao nível das operações é determinada a partir da diferença entre os requisitos exigidos pelo cargo e o quanto desses requisitos o ocupante atual está oferecendo à empresa.

Estes níveis de análise, utilizados para detectar problemas que podem ser solucionados através do treinamento, podem também diagnosticar necessidades de atualização perante o mercado, em termos de inovações e mudanças. O treinamento pode, também, suprir essa necessidade de atualização.

Giraldes (in BOOG, 1980) apresenta alguns pressupostos que devem ser respeitados durante a pesquisa de necessidades. Para o autor, o levantamento deve abordar a empresa como um todo, precisa ter a participação de representantes de diversas atividades e necessita ter características de generalização. Além disso, a participação deve ser direcionada às pessoas que tenham relação com o objeto de estudo, ser estimulada para que seja espontânea e privilegiar a representatividade.

Para que se realize a pesquisa de necessidades, é preciso contar com alguns meios de coleta de dados. Macian (1987) apresenta a observação direta, a entrevista, o questionário e as reuniões como os meios mais utilizados para levantamento de informações. Já Chiavenato (1989) coloca uma lista mais completa, incluindo avaliação de desempenho, solicitação de gestores, exame de empregados, análise de cargos e relatórios periódicos. Ferreira (1979) enfatiza a importância da opinião da alta direção da empresa, afirmando que esta deve ser considerada uma das principais fontes de informação para o levantamento de necessidades de treinamento.

2.2.3.2 Programação do treinamento

Com todas as informações sobre as necessidades de treinamento devidamente levantadas e analisadas, pode-se passar para a próxima etapa, que é planejar o treinamento adequado para suprir os problemas diagnosticados. Primeiramente, é preciso planejar as ações e os objetivos do treinamento, entendendo este planejamento como “(...) um *processo* desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão sobre as ações a implementar” (MACIAN, 1987, p.35).

Logo após, estrutura-se a programação do treinamento, onde as idéias planejadas são fragmentadas e dissecadas, objetivando a execução da mesma. Ela toma forma através de um documento formal, o programa de treinamento, onde estão descritos todos os seus aspectos. É formado por pequenos planos, que têm objetivos específicos a serem cumpridos. “A programação consiste na coordenação de todos os planos relativos às diferentes esferas de decisão previstas no planejamento” (MACIAN, 1987, p.38).

A programação do treinamento procura responder as seguintes questões: quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar, quanto treinar e para que treinar (CHIAVENATO, 1989). Macian (1987) acrescenta que o planejador de um programa de treinamento precisa estar atento em alguns aspectos: na relação custo/benefício do programa, no envolvimento das pessoas com poder de decisão, no oferecimento de diversas alternativas de solução e no aproveitamento de experiências anteriores.

Os autores que discorrem sobre programação de treinamento apresentam diversas idéias sobre esta etapa. Macian (1987), por exemplo, coloca que não existe um padrão de programação, pois cada necessidade leva a um tipo de treinamento diferenciado. Mas apresenta um exemplo, e recomenda que os aspectos mostrados sejam avaliados, ponderando se sua utilização é pertinente ou não para o programa a ser criado. Dentre estes aspectos podem ser citados a justificativa do programa, os objetivos gerais, os planos componentes, o período de execução, o nome do planejador, o coordenador geral, os instrutores e a previsão de despesas. Na descrição dos planos específicos, devem constar dados como os objetivos do plano, os conteúdos componentes, a população-alvo, o local, a duração, os docentes, as técnicas e os recursos a serem utilizados e os métodos de avaliação.

Já Hudson (in DAVIES, 1976) apresenta, não um modelo estruturado, mas sim etapas que precisam ser seguidas para que se planeje eficazmente um programa de treinamento: prescrição do treinamento, análise do assunto, planejamento das táticas de ensino, redação de um rascunho do curso, teste com pessoas, revisão do curso, produção e instalação do curso e validação do curso.

Da mesma maneira, Bongani (in BOOG, 1980) divide o processo de programação em quatro fases, e detalha-as, discorrendo sobre seus elementos constitutivos. Comparando-se com as idéias dos demais autores, percebe-se que a segunda fase é que contempla a programação propriamente dita, já que a primeira fase – coleta de dados para decisão – possui características de pesquisa de necessidades, a terceira fase – acompanhamento e execução – corresponde à efetivação do programa, que será tratada a seguir, e a quarta fase – crítica e revisão do plano – ocorre no momento da avaliação dos resultados do treinamento.

A segunda fase constitui-se, então, na montagem do plano, e é formada por diversas tarefas, a serem enumeradas a seguir (BONGANHI in BOOG, 1980):

- Elaboração de relatórios das reuniões de planejamento;
- Definição dos objetivos gerais;
- Organização da execução das tarefas, através da elaboração de cronogramas, fluxogramas e orçamento;
- Consulta de informações sobre a área em que o treinamento será aplicado;
- Análise ocupacional, que identifica as habilidades, conhecimentos e atitudes a serem desenvolvidas para o cargo ou tarefa específica;
- Divisão do trabalho, que é o detalhamento das operações levantadas na análise ocupacional;
- Definição do sistema de aprendizagem;
- Elaboração do conteúdo programático;
- Elaboração do plano de aula;
- Formulação dos objetivos específicos;
- Aprovação dos métodos, técnicas e material didático;
- Montagem da apostila;
- Formação de turmas;
- Definição da programação do curso, incluindo data de início e término, duração em horas, calendário completo e nome e identificação dos participantes;
- Elaboração dos registros de treinamento, que são documentos necessários para a efetivação legal do programa;

- Confecção do material de apoio;
- Definição do sistema de arquivamento do programa;
- Apresentação do material ao gerente da área, e
- Ajuste final do plano, com testes de eficiência do mesmo através de simulação ou aplicação a um grupo-piloto.

Acredita-se que, cumprindo-se as tarefas descritas anteriormente, a programação do treinamento fica completa, e, se bem planejadas, dificilmente ocorrerão problemas no momento da execução. O planejamento inicial das ações também é de suma importância, para garantir a eficácia do programa em termos de objetivos a serem alcançados.

2.2.3.3 Execução do treinamento

É nesta etapa que ocorre a efetivação da programação do treinamento. É quando ele acontece, quando existe instrutores e aprendizes unidos, buscando atingir os objetivos propostos no planejamento. Neste momento, o acompanhamento mostra-se mais necessário, “(...) a fim de corrigir os inevitáveis desajustes que sempre ocorrem na prática” (MACIAN, 1987, p.44).

Além da relação *instrutor X aprendiz* comentada anteriormente, existe, na execução do treinamento, a relação *instrução X aprendizagem*, bem explicada por Chiavenato (1989, p.65):

Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

Para que a execução do treinamento tenha um bom andamento, o seu acompanhamento deverá priorizar os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização, qualidade do material de treinamento apresentado, cooperação dos chefes e dirigentes da empresa, qualidade e preparo dos instrutores e qualidade dos aprendizes (CHIAVENATO, 1989).

Na questão da qualidade dos instrutores, devem ser observados os papéis que os instrutores podem assumir no momento do treinamento. Segundo Dodd (in DAVIES, 1976), o instrutor de qualidade tem condições de assumir: o papel de encarregado de segurança, ao passar confiança para o aprendiz; o papel de precursor, ao saber exatamente os limites de aprendizagem do seu aluno; o papel de diagnosticador, ao perceber rapidamente os defeitos da aprendizagem; o papel de administrador, quando delega funções, lidera e controla o andamento dos aprendizes, e o papel de inovador, ao transmitir novas idéias e fomentar mudanças de comportamento.

2.2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento

Para verificar se o programa de treinamento executado cumpriu seus objetivos iniciais – planejados após o levantamento das necessidades de treinamento –, tem-se a última etapa do processo, que é a avaliação dos resultados. Além da

verificação da relação entre os resultados obtidos com o planejamento, a avaliação pretende determinar se as modificações comportamentais desejadas aconteceram (CHIAVENATO, 1989). Nesta etapa ocorre também a validação do treinamento, que mede a sua eficiência e legitimidade, ou seja, se os recursos disponíveis foram bem utilizados (BOOG, 1980).

Donald Kirkpatrick é, atualmente, o autor de maior prestígio quando o assunto é avaliação dos resultados de treinamento. Afirmar que, para se avaliar um treinamento de forma eficaz, existe uma sequência de quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados (DUTRA, 2004).

No primeiro nível são medidas as reações dos participantes do programa de treinamento, a percepção deles com relação ao conteúdo, ao local, ao instrutor, à metodologia e outros aspectos. Para Kirkpatrick (apud DUTRA, 2004), é muito importante que a reação seja positiva, principalmente para a continuidade do programa. Como a reação positiva não garante que o treinamento tenha sido eficaz, já que pode ser que os participantes tenham aprovado somente alguns aspectos do programa, mas não estejam efetivamente motivados, outros níveis de análise devem ser buscados: “reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado” (KIRKPATRICK apud DUTRA, 2004).

O segundo nível, chamado de aprendizado, pretende verificar se os participantes realmente aprenderam, ou seja, mudaram a forma de perceber a realidade, ampliaram os conhecimentos e/ou aumentaram as habilidades. É preciso ter os objetivos específicos do programa bem definidos para poder avaliar o

aprendizado dos participantes, já que a mensuração desta avaliação se dá pela comparação entre o que foi objetivado e o que foi realmente alcançado.

Quando o participante do treinamento, além de aprender, muda sua conduta, suas ações, a partir do que aprendeu, pode-se dizer que, ao nível comportamental, o treinamento teve resultado. Para que isso aconteça, a mudança de comportamento, é preciso que a pessoa queira mudar, saiba o quê e como mudar, trabalhe num ambiente com clima propício à mudança e seja premiada por estar transformando seu comportamento, tanto intrínseca quanto extrinsecamente (DUTRA, 2004).

No último nível, dos resultados, é medido o quanto do objetivo geral do treinamento, seja aumento de desempenho, redução de custo ou melhoria da qualidade, foi alcançado. Alguns resultados são muito difíceis de mensurar, pois são intangíveis – aumento de motivação, refinamento da liderança (DUTRA, 2004). Por isso, existem instrumentos de avaliação que auxiliam nessa mensuração. Estes instrumentos devem ser adequados aos participantes, escolhidos na fase do planejamento do programa, ser breves e objetivos, ser de variados tipos numa mesma avaliação e testados antes de ser aplicados (MACIAN, 1987).

2.3 Treinamento de Vendas

Uma das necessidades que podem vir a ser levantadas por uma organização é a de treinamento de sua equipe de vendas. O treinamento de vendedores é um processo contínuo e descentralizado, que visa criar e manter determinados comportamentos indispensáveis à atuação do profissional e

correspondentes à política e às estratégias da empresa (TOLEDO & BOTELHO, 1989).

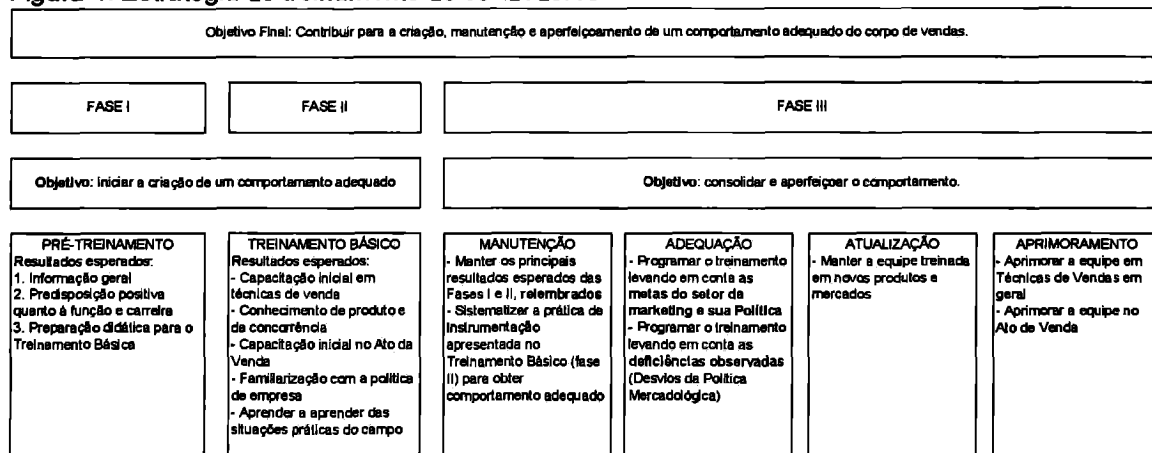
Há algum tempo atrás se acreditava que um bom vendedor tinha o dom da venda, e que este dom nascia com ele. Seria impossível ensinar, ou até mesmo aprimorar este talento. Sabe-se que até um certo ponto isso é verdade (LAWYER, 1976), já que alguns indivíduos são mais comunicativos, conseguem lidar e convencer as pessoas mais facilmente. Isto faz parte de suas personalidades.

Mas no cenário atual, onde as mudanças são constantes e a atualização faz parte do dia-a-dia dos profissionais, principalmente os que estão em maior contato com a volatilidade do mercado, como é o caso dos vendedores, percebe-se que a capacitação desses profissionais é necessária. A diversificação de mercados e o aumento da produção de bens abre espaço para a atuação de vendedores, ampliando-se as oportunidades de trabalho nessa área. Como não são muitas as pessoas que nascem com o dom da venda, percebe-se que é possível ensinar alguém a ser vendedor.

Esses fatores fazem com que cresça a importância do treinamento de vendedores, tanto para aprimorar os conhecimentos dos que já estão atuando, quanto para ensinar os aprendizes e iniciantes nesta atividade.

Voltando ao conceito colocado anteriormente de Toledo & Botelho (1989), onde se coloca que o treinamento é um processo contínuo e descentralizado, faz-se necessária uma explicação maior desses aspectos. Os autores apresentam uma estratégia básica de um treinamento de vendedores, dividindo o treinamento em fases, cada uma com seus resultados, que visa afirmar a continuidade do processo de treinamento, o que pode ser visto na Figura 4.

Figura 4: Estratégia do treinamento de vendedores



Fonte: adaptado de Toledo & Botelho (1989, p.14).

Nota-se, através desta figura, que, para se atingir por completo o objetivo de um treinamento, o vendedor precisa estar em constante capacitação, desde o momento em que entra na empresa e recebe o Treinamento Básico, até o aprimoramento de seus conhecimentos através do aprendizado do que há de mais novo no mercado em termos de marketing e vendas. Isto evidencia o treinamento como um processo contínuo.

Já a descentralização do treinamento acontece de duas maneiras: física e organizacional (TOLEDO & BOTELHO, 1989). A questão da descentralização prevê que o treinamento de vendedores não deve ser dado em um só local, uma sala de aula ou no escritório, por exemplo. Como um processo contínuo, que necessita de acompanhamento, o treinamento precisa estar onde o vendedor está, ou seja, na sua atuação no mercado, no dia-a-dia.

Lawyer (1976) coloca que o treinamento pode ser realizado: no escritório, onde o vendedor aprende através do exemplo de seu supervisor ou

gerente, observando seus atos e participando de reuniões; na fábrica, no caso de vendedores industriais, onde estes conhecem melhor os produtos e seu método de fabricação; na rua, após o treinamento básico, para verificar se os conhecimentos recebidos estão sendo utilizados; e, por fim, em uma sala de aula, onde geralmente são feitos os treinamentos com vista às atualizações e aprimoramento. O mais importante a ser ressaltado é que, conforme o processo de treinamento for evoluindo, os locais vão mudando de acordo com a necessidade do momento do processo.

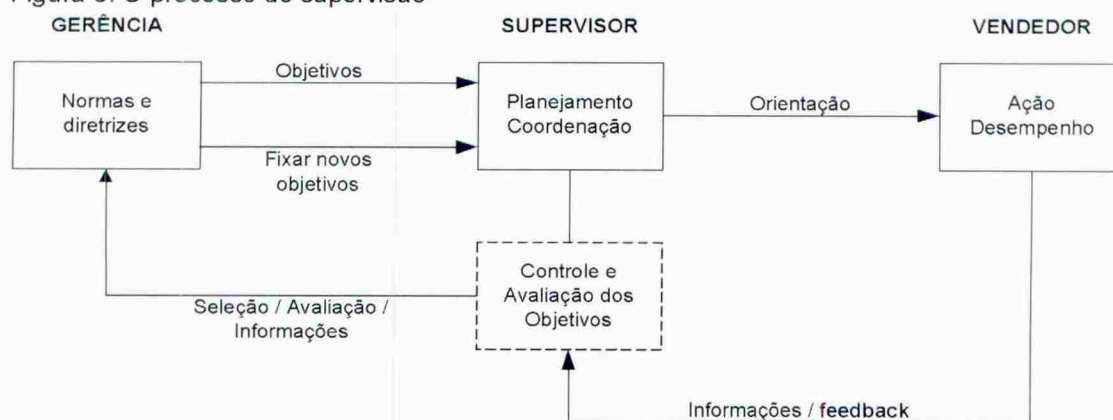
A questão da descentralização organizacional tem a ver com as pessoas, os departamentos e as hierarquias envolvidas com a capacitação de vendedores. O Departamento de Treinamento é um dos envolvidos, mas sua função principal é a organização e a programação do processo. É o Departamento de Vendas que deve estar mais envolvido no treinamento, porque é ele que vai constatar as necessidades e vai saber o que fazer para supri-las. É de responsabilidade do supervisor imediato do vendedor, e também do gerente do setor, a transmissão dos conhecimentos e o acompanhamento do vendedor durante todo o processo. A alta gerência da empresa também tem seu papel, que é o de apoiador do treinamento, ressaltando a sua importância e verificando o seu retorno para a empresa.

Cabe ressaltar que as micro e pequenas empresas, que não têm essas hierarquias definidas, mas treinam os seus vendedores, são as primeiras a ter o treinamento como um processo descentralizado, tanto físico como organizacional. O vendedor recebe um acompanhamento de perto, seja do proprietário da empresa ou

do gerente geral (se houver), já que geralmente o treinamento é feito no campo, na atuação do dia-a-dia.

A seguir apresenta-se a Figura 5, que mostra como se dá a supervisão dos vendedores. Pode ser feita uma ligação entre o processo de supervisão e o processo do treinamento, na medida em que o supervisor planeja e coordena o treinamento em função de objetivos macro – vindos da gerência da empresa – e acompanha e controla se os objetivos estão sendo cumpridos, corrigindo o processo quando necessário.

Figura 5: O processo de supervisão



Fonte: adaptado de Cobra (1989, p.263).

Para serem alcançados os objetivos fixados pela alta gerência, dependendo do objetivo, o treinamento de vendedores pode ser uma das ferramentas que o supervisor se utilizará. Assim, apresentam-se agora algumas considerações sobre os objetivos da capacitação de vendedores.

2.3.1 Objetivos do treinamento de vendedores

Na essência, o principal objetivo de qualquer programa de treinamento é satisfazer uma necessidade existente na organização. No caso do treinamento de vendedores, problemas no departamento de vendas e de relacionamento com o cliente fazem com que seja preciso treinar as pessoas que trabalham nesta área. São muitos os objetivos que um treinamento pode ter, e eles mudam conforme a empresa e o momento que se está atravessando.

Toledo & Botelho (1989) afirmam que a criação de atitude e a mudança de comportamento são os objetivos principais do treinamento de vendedores. Neste caso, a atitude é “(...) um estado de espírito favorável a determinado assunto” (TOLEDO & BOTELHO, 1989, p.27), que incita a criação de um novo hábito, ou novo comportamento. O treinamento visa, portanto, criar novas atitudes e modificar o comportamento dos vendedores, a fim de que eles atuem de acordo com o que a empresa acredita ser a melhor maneira de um vendedor atuar.

Já Lawyer (1976) aponta uma lista de cinco objetivos de um programa de treinamento de vendedores. O primeiro é o aumento das vendas, meta principal das empresas quando se pretende treinar os vendedores, já que é o primeiro resultado mensurável da eficácia do treinamento. O segundo objetivo é a redução do *turnover* do pessoal de vendas, partindo-se do princípio de que, quanto mais informado e treinado, o vendedor mostra-se mais fiel à empresa. Reduzir os erros do processo de vendas é o terceiro objetivo enumerado pelo autor, fato que melhora a imagem da empresa perante os clientes. Baixar o custo da supervisão é o quarto objetivo, que pretende diminuir o tempo e o esforço gasto pelo supervisor para

chefiar um profissional não treinado. E, por fim, o quinto objetivo é “(...) aumentar a proporção de elementos indicadores do volume total de negócios, reduzindo assim a despesa da pesquisa de mercado” (LAWYER, 1976, p.14).

Sob uma outra perspectiva, Brooks (1989) apresenta os objetivos de um treinamento específico de vendas voltado para o sucesso máximo do vendedor na sua atividade, na eficácia do processo de vendas, chamado Vendas de Alto Impacto. Quando a empresa já tem seu pessoal bem integrado e motivado, e precisa de um incremento nas vendas, este tipo de treinamento é indicado. Os seus objetivos específicos são, portanto: aumentar o impacto do vendedor sobre o cliente, dominar as técnicas de venda de alto impacto e aprimorar as habilidades de gerenciamento pessoal do vendedor.

2.3.2 Conteúdos e aspectos do treinamento de vendedores

Um dos principais momentos do planejamento de um treinamento de vendas é a definição dos conteúdos que serão abordados. A partir dos objetivos definidos através do levantamento das necessidades de treinamento, é possível ter em mãos o que realmente deve ser transmitido aos treinandos. Os conteúdos também se alteram em função da etapa em que o processo de treinamento se encontra. Se for um treinamento inicial, os conteúdos devem ser mais amplos e de cunho mais generalizado. Mas, se o treinamento já se encontra na sua fase de aprimoramento, o conteúdo torna-se mais específico e aprofundado.

Lawyer (1976) aponta sete áreas básicas que um vendedor deve desenvolver através do treinamento: a empresa, o produto, o consumidor e suas

necessidades, os produtos dos concorrentes, o processo de venda, a engenharia (se necessário) e economia e comércio.

Já Toledo & Botelho (1989) colocam que o treinamento de vendedores deve abordar os seguintes aspectos: conhecimento da empresa, conhecimentos da profissão de vendas, conhecimento dos produtos ou serviços, conhecimento de formulários, conhecimento das regras de comercialização e conhecimentos de técnicas de vendas.

Para estes autores, a maior falha dos treinamentos existentes na prática é que a maioria deles não mostra a utilidade do produto ou serviço que o vendedor oferece. O que ocorre é que estes programas de treinamento concentram-se em ensinar somente as características e as qualidades do produto ou serviço, e as técnicas de venda, que envolvem, basicamente, a abordagem ao cliente, o atendimento ao cliente e a finalização da venda. Faltam, assim, informações e conhecimentos sobre a utilidade dos produtos ou serviços, "(...) pois é isto que vende e, conseqüentemente, é isto que deve ser ensinado, pois é o que o vendedor terá de fazer na frente do cliente" (TOLEDO & BOTELHO, 1989, p.51). Isto porque o cliente só compra o que lhe é útil, e o vendedor, precisa, portanto, argumentar com o cliente sobre a utilidade que aquele produto ou serviço terá para o cliente.

Mesclando-se as duas idéias apresentadas acima, tem-se que um treinamento de vendedores precisa abordar os seguintes aspectos (LAWYER, 1976; TOLEDO & BOTELHO, 1989):

- Conhecimentos sobre a empresa: divulgação da política, das estratégias e dos objetivos da organização, para que o vendedor compartilhe das mesmas idéias;
- Conhecimentos sobre o produto ou serviço: características – composição, peso, método de fabricação, embalagem, procedimentos – e sua qualidade – durabilidade, tradição, garantias, cuidados na fabricação – devem estar bem claras para o vendedor, para serem passadas corretamente aos clientes;
- Utilidades do produto ou serviço: apresentação do quão útil o produto ou serviço pode ser para o cliente, a partir da visão do mesmo. Os diferenciais do produto e suas inovações também são transmitidos neste momento;
- Conhecimento das necessidades do consumidor: busca de informações sobre o público-alvo, seu modo de vida e suas aspirações e desejos, além do entendimento de como funciona o processo de compra para os clientes, verificando os motivos que os levam a comprar, e, principalmente, o que – e como – estão dispostos ou propensos a comprar;
- Conhecimento da concorrência: saber como os concorrentes atuam, como apresenta-se sua distribuição, quais as técnicas de venda que utilizam e, especialmente, quais as diferenças entre o produto ou serviço oferecido pelos concorrentes em relação aos oferecidos pela empresa em questão;
- Conhecimento da profissão de vendas: apresentam-se as orientações quanto à importância da venda e o papel do vendedor na empresa;
- Conhecimento de formulários e das regras de comercialização: servem para deixar o vendedor a par das rotinas e burocracias da empresa, bem como dos limites que a sua negociação com o cliente podem chegar;

- Conhecimento das técnicas de venda: gabarita o vendedor para saber como se relacionar com o cliente, sabendo que "vender pode ser definido como o processo de se influenciar uma decisão de compra" (SWEENEY, 1989. p.97). Informações sobre relacionamento e comportamento humano, bem como técnicas para abordar o cliente, oferecer o produto, atender o cliente e fechar o processo de venda.
- Conhecimento de economia e comércio: estar a par da situação econômica do país, para relacionar as causas e os efeitos das mudanças econômicas sobre suas negociações.

2.4 Varejo

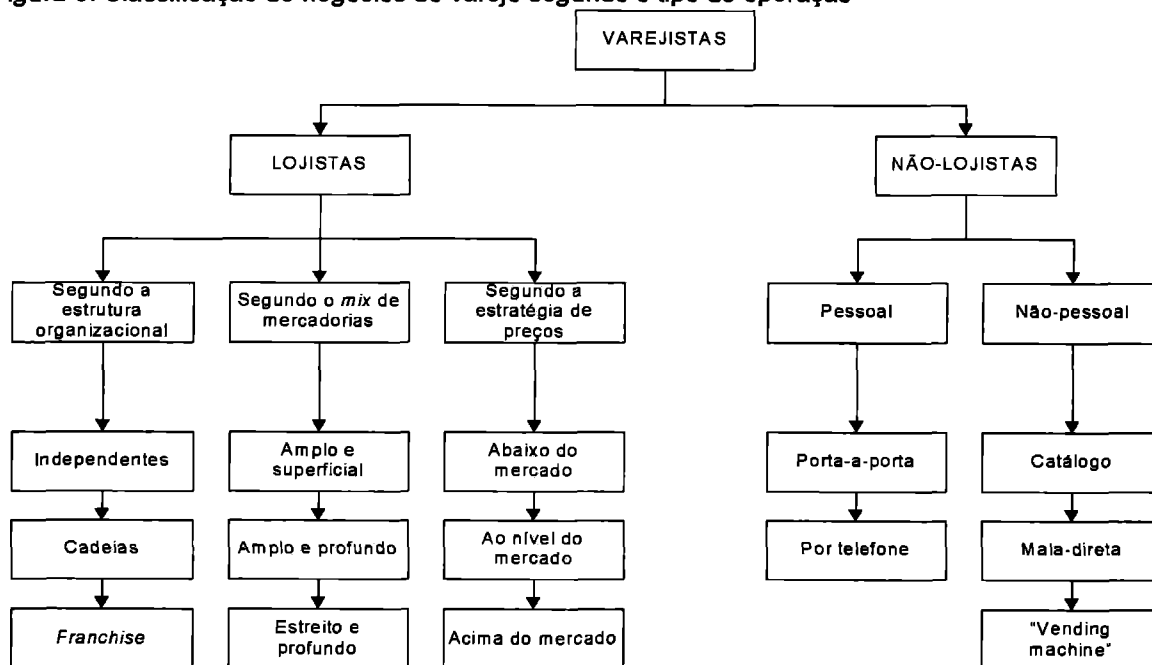
Se o comércio pode ser considerado como "(...) conjunto das atividades humanas que visa oferecer oportunidade para a troca de bens, serviços e valores" (NOVAES in ANGELO, 1994, p.15), é no varejo que a troca de bens se concretiza. É o elo mais próximo do cliente na cadeia do consumo. Também conhecidos como revendedores, ou intermediários de marketing, ou canais de distribuição, os varejistas "(...) auxiliam os produtores a proporcionar utilidade ao consumidor, entendida como a capacidade de o produto e de os serviços associados a sua venda e entrega satisfazerem a necessidades" (TOLEDO in ANGELO, 1994, p.154).

Todo o relacionamento que uma empresa produtora tem com seu consumidor final se dá no canal de distribuição, no ponto de venda, no momento da comercialização dos produtos fabricados. Para quem produz, escolher o lugar e a maneira certa para comercializar o seu produto é fundamental para a concretização

da venda. Assim, o varejo de qualidade torna-se fator primordial, tanto para o produtor, quanto para o varejista.

Os varejistas podem ser classificados, segundo Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001) em lojistas e não-lojistas. Os lojistas possuem um espaço físico onde os produtos são comercializados e o cliente precisa ir até ele para acessá-lo. Os não-lojistas não possuem um espaço determinado de comercialização, pois vão até o cliente, levando até ele os produtos ou serviços. Os varejistas lojistas e não-lojistas possuem classificações, conforme as categorias apresentadas na Figura 6:

Figura 6: Classificação de negócios do varejo segundo o tipo de operação



Fonte: adaptado de Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001, p.43)

Dentro da categoria lojista, os varejistas podem ser classificados quanto à estrutura organizacional, quanto ao *mix* de mercadorias e quanto à estratégia de preços. Quanto à estrutura organizacional, os varejistas podem ser: independentes,

quando revendem produtos de diversas marcas, sem estar diretamente subordinado a nenhuma delas; cadeias, quando revendem uma só marca e esta marca é a proprietária dos pontos de venda, ou quando revendem diversas marcas, mas os diversos pontos de venda pertencem a um só proprietário; e *franchise*, quando o varejista tem a concessão de venda de uma determinada marca (única), pagando um *royalt* pelo direito de revenda da marca (BELIK in MORGADO & GONÇALVES, 2001).

Segundo o *mix* de mercadorias, a classificação se dá pela amplitude – quantidade de linhas de produtos vendidas – e pela profundidade – quantidade de marcas de uma mesma linha. De acordo com Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001), os varejistas que possuem um *mix* amplo e superficial revendem muitas linhas de produtos, mas poucas marcas das diversas linhas. Os que têm um *mix* amplo e profundo oferecem diversas linhas de produtos e muitas marcas. Já os que possuem um *mix* estreito e profundo têm em seus pontos de venda poucas linhas de produto, ou uma somente, e diversas marcas da mesma linha.

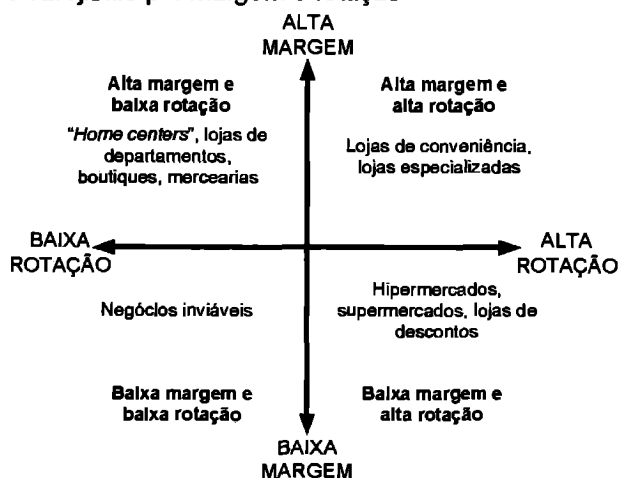
Já quanto à estratégia de preços, os varejistas podem adotar um preço abaixo do mercado, privilegiando a quantidade, um preço ao nível do mercado, para manter-se competitivo, ou acima do mercado, quando seus produtos possuem diferenciais que justifiquem o preço, ou até mesmo quando se pretende atingir públicos específicos, de maior poder aquisitivo (BELIK in MORGADO & GONÇALVES, 2001).

Os varejistas não-lojistas podem praticar a venda pessoal ou a não-pessoal. A venda pessoal, onde há o contato entre cliente, vendedor e produto, embora não sendo no ponto de venda, pode ser porta-a-porta, quando o vendedor

vai até a casa do cliente, ou por telefone, quando o contato entre cliente e vendedor é feito via telefone. Já a venda não-pessoal, onde o contato realizado para venda é feito entre cliente e empresa de maneira mais direta, pode ser: por catálogo que apresenta os produtos, mas geralmente é mostrado por um vendedor; por mala-direta, onde os produtos são apresentados em um impresso enviado para a residência do cliente; e por "*vending machine*", que são as máquinas onde o cliente escolhe o produto através de botões e o retira mediante o pagamento via ficha ou moedas. Pode-se acrescentar aqui a categoria comércio eletrônico, onde as vendas são feitas via Internet, a rede mundial de computadores, e os agentes da negociação são o cliente e o computador.

Outro tipo de classificação apresentada por Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001) diz respeito à margem de lucro e à rotação dos produtos. Mesclando estas tipologias, têm-se quatro categorias de varejo, melhor explicadas na Figura 7, abaixo.

Figura 7: Classificação de varejistas por margem e rotação



Fonte: adaptado de Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001, p.44)

Os conceitos de varejo podem ser estudados também dentro do Brasil e do seu sistema varejista. Percebe-se que há uma evolução ocorrendo neste setor da economia brasileira. A seguir, serão abordadas as características e mudanças do varejo brasileiro.

2.4.1 Varejo no Brasil

O varejo é o setor mais dinâmico da economia, pois reflete cada transformação ocorrida nas relações sociais (BELIK in MORGADO & GONÇALVES, 2001). Dois fatores contribuem para isso: baixa regulamentação por parte do Estado, se comparada aos outros setores da economia, e o alto volume de capital que circula nesta atividade.

Este dinamismo também ocorre no sistema varejista brasileiro, país que está passando por uma grande revolução neste setor. E são mudanças fundamentais, já que varejo e serviços, segundo Saiani (2003, p.24), é a vocação do país: "Varejo, serviços e turismo são áreas que têm a ver com a alma do brasileiro. Usam relacionamento como a maior força e podem vir a ser referência mundial".

No Brasil, a atividade varejista é relativamente nova, tendo surgido na segunda metade do século XIX (BELIK in MORGADO & GONÇALVES, 2001). Durante quase toda a sua história, o Brasil repetia, décadas depois, os formatos e as inovações do varejo dos países europeus e dos Estados Unidos. Mas a modernização do varejo brasileiro só inicia na década de cinquenta, quando o aumento populacional e os auxílios técnicos e financeiros estrangeiros entram no país. A vinda dos supermercados e dos *shopping centers* também revolucionaram o

sistema varejista, assim como a abertura de mercado ocorrida na década de noventa, que estimulou a concorrência e abriu caminho para a expansão do comércio de bens de consumo.

Segundo Belik (in MORGADO & GONÇALVES, 2001, p.47), a história do varejo brasileiro proporcionou uma grande variedade de formatos de varejo, cujas características referem-se “(...) ao tipo de produto e às condições gerais dadas pelo mercado – e isso inclui tanto os aspectos institucionais e a concorrência como as características do consumidor que se pretende atingir”. Esta variedade é resumidamente expressa no quadro abaixo, que apresenta os principais formatos de varejo atuantes no Brasil atualmente, suas características e exemplos de empresas.

Quadro 1: Principais formatos de varejo no Brasil

FORMATO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
<i>Lojas de departamentos</i>	Variedade e profundidade de linhas em diferentes departamentos; vendas em alta escala; agregam serviços ao consumidor.	Renner, C&A
<i>Lojas de especialidades</i>	Médios ou pequenos estabelecimentos; grande incidência de franquias; oferecem especialização e atendimento personalizado ao consumidor.	Forum, O Boticário
<i>Cadeia de lojas</i>	Controle centralizado; poder de compra combinado; especialização com pouca flexibilidade quanto à prestação de serviços, preços e promoções.	Casas Bahia, Magazine Luiza
<i>Supermercados</i>	Venda predominante de alimentos frescos ou mercearia, artigos de higiene e limpeza; alto giro e baixa margem; auto-serviço.	Imperatriz, Comper
<i>Hipermercados</i>	Vendas de eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, além de alimentos e artigos de higiene e limpeza; alto giro e baixa margem; auto-serviço; serviços ao consumidor.	Angeloni, BIG
<i>Clubes de compras</i>	Mesmos produtos de um hipermercado, mas vendidos em lotes ou fardos; serviços ao consumidor de grande porte; restrito a associados.	Makro
<i>Lojas de Conveniência</i>	Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade; variedade e profundidade restritas; margens mais elevadas; auto-serviço.	AM/PM, Select
<i>Autocenters</i>	Venda de autopeças e serviços automotivos; garantia do serviço executado das peças originais.	Jabur, Casa Grande Autocenter
<i>Outlet stores</i>	Venda direta ao consumidor de artigos especiais de fabricantes ou linhas desenvolvidas com esse propósito.	Luigi Bertoli, Daslu Outlet

	Venda de produtos de moda de coleções antigas de diversas marcas, a preços mais em conta.	
<i>Closeout stores</i>	Venda de artigos para o lar, presentes e brinquedos por um preço comum a todos os itens; auto-serviço.	Lojas de R\$ 1,99
<i>Lojas de descontos</i>	Venda de variedades com preço baixo: alimentos, vestuário, brinquedos, CDs; baixa margem e alta rotação; auto-serviço.	Lojas Americanas
<i>Vending machines</i>	Venda totalmente impessoal de produtos padronizados como refrigerante, doces e ingressos para espetáculos; em implantação no Brasil.	Coca-cola
<i>Vendas domiciliares</i>	Formato advindo do avanço da tecnologia em comunicação; atendem públicos que querem produtos especializados e não querem sair de casa para obtê-los; as vendas ocorrem por reuniões, catálogo, telemarketing, televendas ou <i>on line</i> , via Internet.	Avon, Natura, Amazon.com

Fonte: adaptado de Morgado & Gonçalves (2001, p.50).

Para o futuro, o Brasil só tende a expandir e aprimorar o seu sistema varejista. Saiani (2003) coloca que, para que o varejo dê sua virada, necessária para sua evolução futura, o Brasil precisa livrar-se de três problemas cruciais: falta de cultura empreendedora, falta de união da nação em pensamento e atitude, e falta de referenciais claros de lideranças construtivas. Para isso, é preciso livrar-se da cultura da sobrevivência e desenvolver lideranças mobilizadoras, a fim de convergir as ações de toda a nação.

A qualidade no varejo também é fator essencial para a evolução do setor. Conforme comentado anteriormente, o varejo de qualidade torna-se primordial, tanto para o varejista, que consegue manter seu negócio e até expandi-lo, conquistando mais clientes, quanto para o produtor, que obtém certa garantia da venda de seu produto e de que este esteja chegando às mãos do seu consumidor potencial com qualidade.

A partir desta visão, Saviani (2003) apresenta um manual de gestão do varejo, chamado Ciclo de Competência do Varejo. Este ciclo compreende nove degraus que o varejista deve escalar para alcançar o sucesso e a longevidade do

seu negócio. São eles: norte único compartilhado – deixar claro para todos os membros os objetivos da empresa; equipe – procurar as melhores pessoas, mantê-las e liderá-las; produtos – devem ser diferenciados; comunicação – exposição correta da marca e a comunicação visual da loja; experiência – criar experiências inesquecíveis para o cliente, ultrapassando suas expectativas; rentabilidade – construir e controlar os resultados; acreditação de processos – verificar o que está dando certo e estudar sua utilidade em outros lugares; expansão – crescer planejadamente, com base nos resultados; e perenidade – manter viva a empresa, sempre inovando e atendendo o cliente da maneira que ele quer. O autor afirma que se deve esquecer os modelos de gestão que servem para indústria, amplamente usados, com algumas adaptações, no varejo: “chega de só pensar em processos quando o que conta é gente” (p.42).

Esta afirmação remete a uma característica fundamental do varejo: o fator humano, que é o que movimenta a sua gestão. Por isso, o degrau equipe é um dos mais importantes, e será melhor detalhado a seguir.

2.4.2 Os vendedores no varejo

As pessoas são o fator chave do varejo, ou, conforme Saiani (2003), o varejo é uma indústria de gente. A dependência que o varejo tem em relação às pessoas pode assim ser caracterizada:

No varejo, se as pessoas não estiverem bem, acontece o que mais se teme: todos os clientes que forem à loja naquele dia estarão sendo mal-atendidos. Grave? Isso significa que todo o esforço que você fez até então para ter uma

loja no lugar certo, com a vitrine certa, o letreiro certo, tudo foi por água abaixo (SAIANI, 2003, p.67).

Para atrair uma equipe de colaboradores de qualidade, que faça a diferença, é preciso, primeiramente, merecer a equipe, ou seja, oferecer salário justo, possibilidade de aprendizagem e ambiente em que as pessoas se sintam bem. A seguir, deve-se procurar pessoas, sabendo exatamente o que quer destas pessoas e investindo tempo neste processo. Por fim, deve-se conhecer a pessoa a ser contratada ao vê-la trabalhando, em atividade (SAIANI, 2003).

Após atrair pessoas competentes, deve-se manter a equipe criada, orientando-as quanto aos objetivos da empresa, para que se tornem objetivos comuns a todos. E sempre motivar a equipe, procurando fazer com que as pessoas trabalhem com prazer e satisfação. Os clientes logo sentem o nível de satisfação dos colaboradores, e repetem o padrão destes. "Pessoas indiferentes ao local onde trabalham deixam clientes no máximo indiferentes. Pessoas confiantes no trabalho que fazem podem deixar os clientes confiantes no produto e serviço que compram" (SAIANI, 2003, p.78).

Os vendedores são parte fundamental na conquista do cliente, pois é o colaborador que está em contato direto com ele. Saiani (2003) diz que os vendedores de uma loja ajudam-na a ser competente, quando são competentes. Vendedores competentes conhecem o cliente melhor que qualquer sistema informatizado de relacionamento, entende muito bem do produto que comercializa, e o faz com emoção. Ele "(...) conquista a coisa mais importante que um relacionamento duradouro pode gerar: confiança e credibilidade" (SAIANI, 2003, p.79). Santos (in ANGELO, 1994, p.129) acrescenta outra importância do vendedor

em uma empresa de varejo: "a materialização do resultado esperado pela empresa depende principalmente da forma como ele se posiciona no mercado e realiza sua atividade de atendimento aos consumidores".

Uma ação importante para manter vendedores competentes é o treinamento e desenvolvimento. Cameiro (in MORGADO & GONÇALVES, 2001) coloca que os objetivos do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em uma organização varejista são: oferecer modernos subsídios de gestão de pessoas para os gerentes, desenvolver as pessoas de maneira alinhada às estratégias da empresa, formar gerentes que tenham visão de negócio, reciclar capacitações profissionais – que é o objetivo mais ligado ao treinamento de vendedores, valorizar talentos e investir na formação de novos profissionais e na renovação da organização através de programas de *trainees* e estagiários.

Ainda para Cameiro (in MORGADO & GONÇALVES, 2001, p.208), considerando-se o cargo de vendedor, deve-se garantir que "(...) as ações de treinamento estejam alinhadas com os objetivos dos negócios de que ele é um agente". O principal objetivo de um treinamento de vendedores no varejo é o aprimoramento visando a atualização dos conhecimentos do mercado, da concorrência, da cultura e políticas da empresa, dos produtos comercializados, das técnicas de vendas, dos desejos e necessidades dos consumidores e do relacionamento interpessoal, especialmente com os clientes (SANTOS in ANGELO, 1994).

2.5 Moda e varejo

Vestir-se parece um ato simples. Cobrir o corpo é uma necessidade básica do ser humano, tão enraizada, que corpo e roupa muitas vezes se confundem. Mas, quando se considera o vestuário como uma forma de comunicação, que preenche funções sociais, estéticas e psicológicas (WILSON, 1985), percebe-se que o ato do vestir, do consumir, escolher e usar produtos do vestuário, faz parte de um grande fenômeno: a Moda.

Como um fenômeno, a Moda pode ser entendida de diversas maneiras, dependendo do ponto de vista. Do ponto de vista da Psicologia, a Moda está vinculada ao comportamento humano em seus aspectos psicossociais: suas motivações, desejos, necessidades, sentimentos, e suas demandas internas e sociais pela auto-afirmação e realização (BOCK, GONÇALVES & FURTADO, 2002).

Para satisfazer suas necessidades de comunicação e de relacionamento social, o consumidor procura produtos de Moda que preencham a devida necessidade com qualidade e bom preço. E é a satisfação dos desejos e das necessidades das pessoas que motivam a criação e a projeção de produtos de Moda (RECH, 2002). Produto de Moda, então, pode ser conceituado como:

(...) qualquer elemento ou serviço que conjuque as propriedades de criação (design e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina (RECH, 2002, p.37).

O produto de Moda, aqui especificado como vestuário, vai ao encontro das exigências dos consumidores atuais de individualismo, imediatismo e valor, por

isso seu consumo continua a crescer (FEGHALI & DWYER, 2001). A demanda por produtos de vestuário está em constante crescimento, tanto em função das freqüentes mudanças nas tendências de Moda – fenômeno característico dos produtos de Moda –, quanto pela já mencionada função de comunicação interpessoal que a Moda exerce (LUCENA, 2001).

Os trajes para festa, produtos de Moda aqui estudados, são ótimos exemplos da comunicação e do simbolismo da Moda. Por serem usados somente em ocasiões especiais – sejam elas casamento, formatura, baile de gala ou recepção de luxo – carregam muitos significados, ligados principalmente a poder, beleza, status e exclusividade.

São produtos de consumo constante para as classes mais abastadas da sociedade, e tendem a expandir sua demanda à medida que se abrem novas possibilidades para sua produção e comercialização, facilitando seu consumo para as outras classes. Se há algum tempo atrás as roupas para festa eram feitas somente sob medida e sob encomenda, por costureiras e/ou alfaiates especializados, hoje está ocorrendo uma revolução neste setor. As peças são feitas em escala industrial, com padronização de tamanhos, e vendidas em lojas especializadas em trajes para festa ou em grandes boutiques.

O crescimento da demanda por produtos de vestuário acarreta também no crescimento da oferta destes produtos. A partir da abertura da economia, ocorrida na década de noventa, a indústria têxtil brasileira vem se modernizando e ampliando sua atuação em todas as etapas da cadeia têxtil: beneficiamento de fibras, fiação, tecelagem, acabamento e confecção (LUCENA, 2001), e ainda a distribuição através do atacado e varejo (RECH, 2002).

Os varejistas de produtos de Moda precisam, portanto, acompanhar este crescimento do setor e adaptar-se às constantes mudanças que nele ocorre, tomando decisões e traçando objetivos e estratégias adequados as suas empresas e às condições do setor (LUCENA, 2001).

Além destas importantes funções de gestão, o varejista ainda envolve-se “(...) com atividades de vendas, compras, seleção, armazenamento, distribuição e controle das mercadorias de suas empresas” (LUCENA, 2001, p.5). Dentro das atividades de vendas, planejamento, avaliação de resultados, seleção, treinamento, remuneração e motivação de vendedores e análise financeira constituem-se atribuições fundamentais.

Focalizando o treinamento de vendedores, percebe-se que o varejo de produtos de Moda carece de maior atenção. A cultura de que o emprego no varejo é uma última opção, comparando-se com os empregos em indústrias ou no funcionalismo público (SAIANI, 2003) faz com que as pessoas procurem o cargo de vendedor apenas por falta de opção, e não por vocação ou confiança no trabalho. Como o varejo brasileiro está crescendo, e a maior parte das lojas existentes comercializa produtos de vestuário, a oferta de empregos neste setor está aumentando. Segundo Feghali & Dwyer (2001, p. 108), o vendedor de produtos de Moda é aquele que:

Trabalha nas lojas, atendendo o cliente, mostrando as ofertas e dando dicas de moda. Em cada setor da indústria da moda, há áreas especializadas sobre as quais o vendedor ou vendedora deve informar-se, por iniciativa própria, com seus empregadores ou em programas de treinamento. Esses programas garantem um ótimo serviço de atendimento ao cliente. Outras de suas tarefas são organizar a loja e receber mercadorias e pagamentos e cuidar do armazenamento e dos embrulhos.

Cabe aos gestores de varejo de Moda selecionar bem os seus vendedores, e principalmente, treiná-los para garantir a qualidade no atendimento aos clientes de acordo com os princípios da empresa. As habilidades e conhecimentos citados por Feghali & Dwyer (2001) devem ser enfatizados no treinamento desses vendedores.

3 METODOLOGIA

O trabalho está constituído por duas etapas: primeiramente, o levantamento bibliográfico, e em seguida, o estudo de caso. Durante o levantamento bibliográfico foi estudada toda a teoria necessária ao embasamento da pesquisa prática. Assuntos envolvendo Treinamento, Vendas, Varejo e Moda foram analisados.

Após esta obtenção de conhecimentos teóricos, começou-se a preparar o estudo de caso. As informações buscadas na pesquisa relacionam-se às duas primeiras etapas do processo de treinamento: levantamento das necessidades de treinamento e programação do treinamento.

3.1 Natureza da Pesquisa

É uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que nem sempre é possível transformar as relações empresa/consumidor em fórmulas numéricas. Além disso, a pesquisa qualitativa permite a análise, em profundidade, das variáveis em estudo (MINAYO et al, 1992).

A abordagem qualitativa fundamenta-se "(...) em dados coligidos nas interações pessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos" (CHIZZOTTI, 2001, p.52).

A pesquisa também pode ser classificada como exploratória, descritiva e aplicada. Isto porque a etapa do levantamento bibliográfico constitui-se de uma sondagem, onde se constrói um conhecimento mais profundo sobre o tema e que caracteriza uma pesquisa exploratória. Já a etapa seguinte, o estudo de caso, é do

tipo descritiva e aplicada, pois mostra uma situação de um objeto de estudo e pretende resolver problemas existentes, a partir da apresentação de propostas práticas para solucioná-los.

A primeira etapa (levantamento bibliográfico) constitui-se em uma pesquisa bibliográfica, pois são utilizados materiais teóricos publicados e disponíveis ao público em geral para realizar o estudo aprofundado do tema. A segunda etapa apresenta três classificações: pesquisa de campo, pelo fato da investigação ser realizada em local onde o fenômeno acontece, estudo de caso, como já foi denominada anteriormente, por ser um estudo aprofundado e detalhado de uma unidade particular (uma empresa, no caso), e ex post facto, pela impossibilidade do pesquisador de controlar ou manipular as variáveis (VERGARA, 1997).

3.2 Coleta dos Dados

Os dados de uma pesquisa qualitativa devem ser coletados com cuidado, principalmente levando em consideração a etapa posterior: a análise. Para isso, o instrumento de coleta de dados deve ser muito bem pensado e construído, pois ele precisa captar “(...) as representações subjetivas dos participantes (...)” (CHIZZOTTI, 2001, p.90).

O instrumento de coleta escolhido para esta pesquisa foi a entrevista. Foram estruturados dois tipos de entrevistas. Ambas foram de caráter pessoal, e de natureza dirigida, pois o pesquisador pretendia obter informações sobre fenômenos específicos. Isto porque a primeira entrevista foi realizada com os proprietários e com a gerente da empresa, no momento em que eles apresentavam ao pesquisador o

problema verificado com os vendedores. Esta entrevista, cuja estrutura semi-aberta encontra-se no Anexo, foi gravada e transcrita para posterior análise.

Já a segunda entrevista, realizada com as duas vendedoras da Gesoni Pawlick Store, pode ser verificada no Anexo, constitui-se de questões fechadas, que permitem a livre escolha do respondente de acordo com sua realidade.

Todas as pessoas participantes foram informadas sobre a pesquisa e consentiram livremente na análise de suas entrevistas e seus questionários, respeitando-se os pressupostos éticos para pesquisas que se referem a seres humanos.

3.3 Análise dos Dados

Depois de coletado, o material resultante do estudo de caso foi cuidadosamente analisado, constituindo-se na etapa do estudo de caso que Chizzotti (2001) denomina de organização e redação do relatório. Nesta etapa é redigido um relatório analítico do caso, cujo objetivo é "(...) apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar as possibilidades e ação para modificá-lo" (CHIZZOTTI, 2001, p.105).

4 ESTUDO DE CASO

Para verificar a aplicação prática dos estudos bibliográficos realizados anteriormente, a empresa Gesoni Pawlick Store foi escolhida. Pretende-se, neste estudo de caso: traçar um breve histórico da empresa, contextualizando-a no mercado; levantar as necessidades de treinamento para as vendedoras, e programar um treinamento específico para este cargo da empresa, visando à satisfação das necessidades levantadas.

4.1 A empresa

A Gesoni Pawlick Store é uma loja de venda e aluguel de trajes de festa e venda de acessórios finos – calçados, bolsas, semijóias, chapéus –, tanto para mulheres quanto para homens. Surgiu como uma "filha" do Atelier de Alta Costura Gesoni Pawlick, empresa que atua há mais de 25 anos no mercado de roupas sob medida e exclusivas, produzindo trajes de noiva, de festas em geral e clássicos, para um público financeiramente abastado e, portanto, mais restrito.

Para atender um público maior, que procura roupas de bom gosto, bem feitas, mas não tem condições de pagar todo o luxo e a exclusividade que o Atelier de Alta Costura proporciona, o estilista Gesoni Pawlick, proprietário das duas empresas juntamente com sua esposa Marlei Pawlick, decidiu ampliar sua atuação no mercado, criando a Gesoni Pawlick Store. As peças comercializadas na loja não são de fabricação do Atelier de Alta Costura, são compradas de marcas especializadas, nacionais e importadas, possuindo somente o aval do estilista Gesoni, e não sua assinatura. Este fato faz com que o valor das peças seja menor,

comparado ao valor das peças produzidas no Atelier de Alta Costura, tomando mais acessíveis os desejos de pessoas por beleza e sofisticação, marcas registradas do trabalho do estilista Gesoni Pawlick.

De acordo com as classificações de varejo colocadas no referencial teórico, a Gesoni Pawlick Store é um varejista lojista, pois realiza suas atividades em um ponto comercial fixo. Segundo a estrutura organizacional, é independente, pois revende produtos de diversas marcas, sem estar subordinada a nenhuma delas. Seu mix de mercadorias é estreito, ao trabalhar com poucas linhas de produtos – roupas e acessórios para festa –, e profundo, ao vender diversas marcas destas poucas linhas. A empresa adota preços acima do mercado, já que seus produtos são diferenciados e seu público é especializado, justificando o alto preço. Já segundo a classificação por margem e rotação, a Gesoni Pawlick Store pode ser enquadrada no tipo loja especializada, pois vendem produtos específicos, difíceis de encontrar, mas que possuem demanda constante, como é o caso de trajes de festa. A margem de lucro é alta e a rotação dos produtos também.

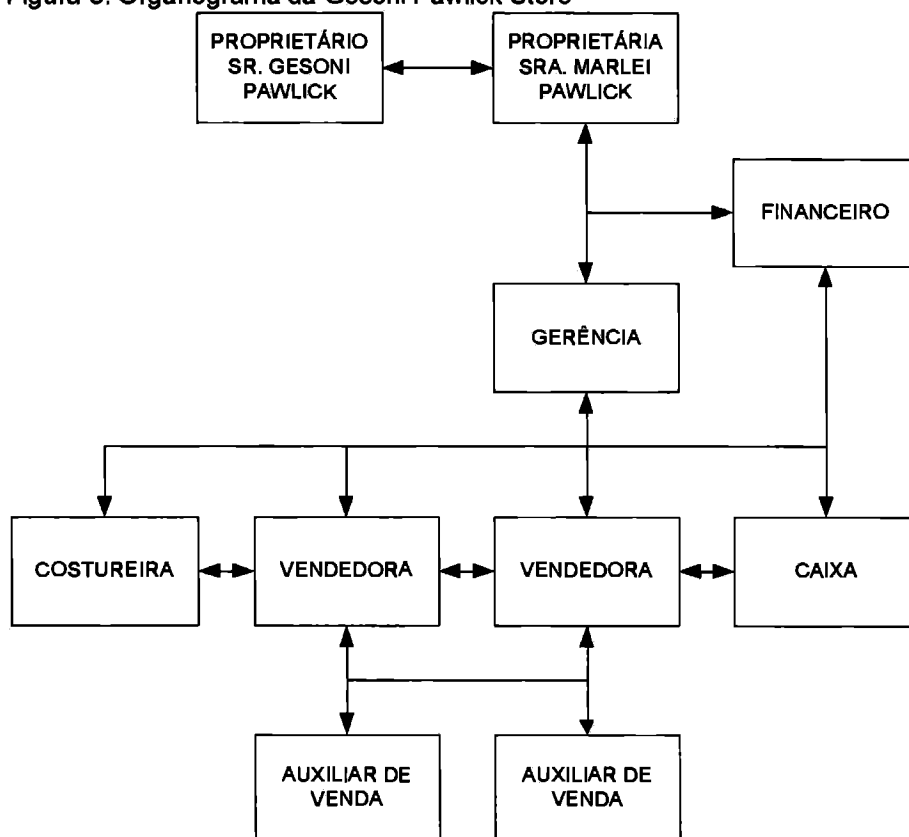
Inaugurada em 13 de setembro de 2004 e localizada no bairro de Campinas, São José/SC, a Gesoni Pawlick Store possui 8 funcionários, cujos cargos e funções são descritas no quadro abaixo:

Quadro 2: Quadro funcional da Gesoni Pawlick Store

CARGO	FUNÇÃO	QTD
<i>Vendedora</i>	Atendimento ao cliente	2
<i>Caixa</i>	Recebimentos e atendimento ao cliente	1
<i>Auxiliar de venda</i>	Limpeza e organização da loja e do estoque	2
<i>Costureira</i>	Reformas e ajustes das roupas	1
<i>Gerente</i>	Controle operacional da empresa	1
<i>Financeiro</i>	Controle financeiro da empresa	1

Os proprietários estão em constante contato com a empresa, especialmente D. Marlei Pawlick, que supervisiona todas as atividades, centraliza as decisões e realiza as compras de mercadorias para a loja. A figura abaixo mostra como se estrutura a liderança e a tomada de decisão na organização, através de um organograma de caráter figurativo, já que não é formalizado pela empresa.

Figura 8: Organograma da Gesoni Pawlick Store



É uma empresa familiar e com liderança centralizada. Mesmo assim, percebe-se que, após as decisões mais importantes passarem pelo crivo da proprietária, ou então, na sua ausência, as pessoas da organização cooperam entre si, onde todos podem exercer o papel de líder, dependendo da situação, e todos

podem tomar decisões mais corriqueiras. Não há uma rigidez de papéis, fato que só faz reforçar a integração, a motivação e a comunicação entre os funcionários. Embora a Gesoni Pawlick Store tenha pouco tempo de vida, pode-se perceber que há um alto nível de comprometimento dos funcionários com a empresa, por eles sentirem-se como parte da família e, portanto, parte da organização.

Em conversa informal com os proprietários, foi comentado sobre as dificuldades encontradas no processo de abertura da loja, tanto de cunho operacional, quanto gerencial. A captação de recursos humanos no mercado foi mencionada como um grande problema. E a área de vendas foi a mais complicada, já que, nos demais cargos, foram alocadas pessoas que já trabalhavam no Atelier de Alta Costura.

A maior dificuldade, segundo os proprietários, foi encontrar vendedoras que já fossem especializadas em trajes de festa. As poucas pessoas capacitadas que existem na região de Florianópolis e São José já estavam trabalhando em outras lojas do ramo. Isto ocorre pelo fato de não existir uma capacitação específica para o setor de festas, sendo que as habilidades são adquiridas pelas vendedoras na prática do trabalho. E a empresa só arriscaria contratar pessoas que nunca trabalharam com trajes de festas em última hipótese.

Estas discussões motivaram a realização de um estudo mais detalhado sobre o caso, onde a idéia de treinar, então, as vendedoras para trabalharem especificamente com trajes de festa, formou-se como uma alternativa para solucionar o problema. A seguir serão apresentadas as duas primeiras etapas de um processo de treinamento, onde são levantadas as necessidades de treinamento a partir do problema surgido, e a programação do treinamento como proposta de solução.

4.2 Levantamento das necessidades de treinamento

Conforme mencionada no referencial teórico, a etapa de levantamento das necessidades de treinamento consiste em diagnosticar os problemas enfrentados pela organização e procurar descobrir se o treinamento pode ser uma ferramenta eficaz para solucioná-los. No caso da Gesoni Pawlick Store, o problema verificado foi a falta de pessoas qualificadas para o cargo de vendedor de trajes e acessórios de festa.

Analisando o problema teoricamente, a falta de qualificação específica no segmento festas por parte dos candidatos a vendedores pode ser minimizada através de um treinamento especializado dessas pessoas, que procure desenvolver as habilidades necessárias à função de vendas de trajes de festa. Mas, para verificar com veracidade a importância do treinamento para a solução do problema, realizou-se uma investigação prática, envolvendo análises de nível organizacional, de recursos humanos e de operações e tarefas.

4.2.1 Análise organizacional

A análise organizacional foi a primeira a ser realizada. Em entrevista com os proprietários e com a gerente da Gesoni Pawlick Store, pesquisou-se sobre aspectos importantes da própria empresa, realizou-se um diagnóstico dos principais problemas envolvendo recursos humanos e abordou-se a visão da empresa sobre treinamento e desenvolvimento.

Seguindo as questões base da entrevista, que podem ser visualizadas no roteiro contido no Anexo, a análise organizacional pode ser estruturada. Todas as informações colocadas aqui partiram da resposta dos entrevistados – os proprietários e a gerente –, caracterizando realmente o pensamento da empresa.

A Gesoni Pawlick Store é uma empresa muito nova. Sua inauguração foi em 13 de setembro de 2004, mas o seu planejamento iniciou-se em fevereiro do mesmo ano. Este fato faz com que se torne complicado elaborar um diagnóstico da empresa, já que, teoricamente, sua cultura não está formada, suas visões não estão bem estruturadas, e seus processos ainda não estão totalmente organizados.

Mas a organização surgiu a partir de outra, o Atelier de Alta Costura Gesoni Pawlick, com uma atuação de mais de 25 anos no mercado de confecção de trajes de festa exclusivos e sob medida. Com isso, foi passada para a Gesoni Pawlick Store a cultura do Atelier de Alta Costura, principalmente pelo fato de os proprietários das duas empresas serem os mesmos.

A maneira com que os proprietários tratam os clientes, e como vêem estes como foco da empresa, também veio do Atelier de Alta Costura, organização que cresceu, e cresce, em função do atendimento personalizado ao cliente, da procura pela total satisfação das suas necessidades. Quando se trata de produção de bens customizados, ou seja, fabricados especialmente para uma pessoa, e diferente dos demais produzidos, os desejos do cliente e suas vontades têm de ser satisfeitas. No caso de um atelier onde se fabricam trajes de festa exclusivos, como vestidos de noiva, por exemplo, tudo o que o cliente sonha e deseja tem muita importância, e norteia todos os processos e atividades da empresa.

Esta visão de foco na satisfação das necessidades dos clientes foi passada do Atelier de Alta Costura para a Gesoni Pawlick Store, tanto através dos proprietários, quanto dos funcionários que, antes de trabalhar na Store, trabalhavam no Atelier há algum tempo, e já têm esta cultura absorvida.

Vale ressaltar que o foco no cliente e nos seus desejos é o diferencial da Gesoni Pawlick Store, que, através do ótimo atendimento e do bom gosto das peças, conquista e encanta os consumidores.

A estrutura familiar da empresa também veio do Atelier de Alta Costura, empresa que foi iniciada pelos proprietários, e foi crescendo em tamanho e atuação no mercado a partir do espírito empreendedor do casal Gesoni e Marlei Pawlick. No início, a empresa era constituída somente pelos proprietários. Com o tempo, foi-se percebendo a necessidade de contratação de mais pessoas e, por falta de opção ou por praticidade, os parentes próximos é que foram contratados. Até hoje muitos parentes dos proprietários trabalham no Atelier de Alta Costura, o que cria um clima de amizade e familiaridade nas relações entre patrão e empregado e entre os funcionários.

Na Gesoni Pawlick Store não é diferente. Parentes próximos dos proprietários ocupam os cargos de maior confiança, como a gerência e o financeiro. Os cargos auxiliar de vendas e costureira são ocupados, não por parentes, mas por pessoas que já pertenciam à "família Gesoni", pois trabalhavam no Atelier de Alta Costura. Estas pessoas estão, portanto, mais entrosadas, já conhecem a maneira de trabalho da empresa, e têm suas mentes voltadas ao principal aspecto da cultura da organização, que é a satisfação dos desejos dos clientes.

Embora a cultura da organização tenha sido aqui mencionada, o aspecto estudado – do foco no cliente – foi percebido durante a entrevista realizada. Isto porque não existe nenhuma formalização dos aspectos culturais, como valores, missão e visão da organização. Tanto que, ao serem questionados sobre qual a missão da empresa, os proprietários não relutaram em dizer que seria poder oferecer tudo o que cliente precisa para se sentir bem vestido e elegante em uma festa, mesmo isto não estando estruturado e nem formalizado.

Entrando nos questionamentos sobre recursos humanos na empresa, percebe-se que a Gesoni Pawlick Store não possui um Departamento de Recursos Humanos estruturado, sendo que as funções que seriam deste departamento se dissipam entre os proprietários, a gerente e o financeiro. Retornando às teorias sobre subsistemas da Administração de Recursos Humanos, pode-se verificar que somente algumas funções dos cinco subsistemas estão presentes nas políticas de Recursos Humanos da Gesoni Pawlick Store, que são o recrutamento e a seleção, e a manutenção, envolvendo salários e contratos legais.

A organização pretende modernizar sua Administração de Recursos Humanos no futuro, não criando o Departamento dentro da empresa, mas utilizando-se de consultorias externas para realizar as funções que a estrutura funcional da empresa não comporta, como avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Como a empresa surgiu há apenas dois meses, a função de recrutamento e seleção foi a mais executada até agora. Embora os proprietários afirmem que não foi difícil montar o quadro inicial de funcionários, ocorreram algumas dificuldades. Nos cargos gerente e financeiro, não houve processo de

recrutamento, pois as pessoas já tinham sido escolhidas previamente, por serem de total confiança dos proprietários. Para os cargos auxiliar de vendas e costureira, foram trazidas pessoas que já trabalhavam no Atelier de Alta Costura, facilitando a seleção. Somente para os cargos de vendedora e caixa foram captadas pessoas no mercado, realizado um processo de recrutamento externo e uma seleção mais apurada.

Segundo a gerente da Gesoni Pawlick Store, Luhana Pawlick, a seleção para o cargo de vendedora foi a mais complicada. Isto porque os proprietários pretendiam contratar pessoas especializadas na função de vendas, mas que tivessem experiência com roupas, principalmente trajes de festa. Como o segmento festas não tem um varejo bem desenvolvido na região de Florianópolis e São José, existem poucas pessoas com experiência de vendas de roupas de festa prontas para usar. A maioria delas aprendeu as habilidades específicas do cargo na prática do trabalho, e já está alocada em alguma organização do mesmo segmento.

Como a Gesoni Pawlick Store precisava de duas vendedoras para atendimento ao público, o recrutamento externo foi realizado, através de anúncio em jornal e pesquisa da gerente com vendedoras que estavam trabalhando em outras empresas de venda e aluguel de trajes de festa. As duas maneiras trouxeram resultados: uma das vendedoras contratadas trabalhava em outra loja de trajes de festa de Florianópolis há algum tempo, e a outra vendedora foi recrutada através de anúncio em jornal, e já trabalhava com vendas em uma loja de departamentos.

Quanto à função treinamento e desenvolvimento, pode-se verificar que existe, por parte dos proprietários e da gerente da Gesoni Pawlick Store, a visão da

importância de desenvolver e capacitar os seus funcionários, para que desenvolvam melhor suas tarefas e contribuam de maneira mais eficaz com a empresa.

Isto pode ser demonstrado pelo fato de, mesmo estando atuando somente há dois meses, a empresa já ter realizado um treinamento com as vendedoras contratadas. Este treinamento destinava-se ao aprimoramento das habilidades da função de vendas. Realizado no Sebrae, com duração de duas semanas (carga horária: 40h), o treinamento objetivou apresentar noções gerais sobre vendas, aspectos sobre atendimento e relacionamento com o cliente, e apresentar algumas técnicas de vendas. Para a gerente da Gesoni Pawlick Store, o treinamento foi proveitoso para as vendedoras e para a empresa, pois elas, após as aulas, sentiram-se mais seguras perante os clientes e mais confiantes no seu trabalho para a nova empresa.

Ao ser questionado se a empresa percebe algum problema que pode ser solucionado através do treinamento, os proprietários retornam ao aspecto vendas. Embora o primeiro treinamento tenha dado resultados, os proprietários acreditam que as vendedoras precisam estar mais capacitadas para vender roupas de festa, estar mais interadas com aspectos sobre o produto de Moda, e com questões de estética e bem vestir.

Segundo a gerente, para a vendedora que já trabalhava em outra loja de trajes de festa, o desconhecimento desta parte não é grande, e só o que falta para ela é assimilar o estilo Gesoni, para repassá-lo no momento da venda. Já a vendedora que trabalhava em uma loja de departamentos, carece de maiores esclarecimentos sobre Moda e, principalmente, trajes de festa. Algumas vezes, a proprietária ou a gerente precisam acompanhar um ou outro atendimento desta

vendedora, para argumentar sobre aspectos estéticos e funcionais das peças. Os proprietários e a gerente acreditam, portanto, que um treinamento específico para o segmento festa traria bons resultados.

4.2.2 Análise de recursos humanos

Após verificar, em âmbito organizacional, os problemas que podem ser solucionados através do treinamento, e atestar que a área de vendas da Gesoni Pawlick Store é a que mais necessita desta ferramenta, parte-se para uma análise de recursos humanos, onde se verificam quais capacidades precisam ser desenvolvidas pelo treinamento.

Para isso, aplicou-se um questionário com as duas vendedoras da empresa, objetivando saber se elas realmente necessitam de um treinamento específico para o segmento festas, conforme foi verificado na análise organizacional. A análise seguirá as perguntas contidas no questionário, que pode ser verificado no Anexo.

O cargo de vendedor é ocupado por duas mulheres, sendo que ambas já trabalharam com vendas em outras empresas, uma entre um a três anos, e outra entre cinco a oito anos. Elas já receberam treinamento nas empresas em que trabalhavam anteriormente, capacitando-as, portanto, a responder às outras questões.

A vendedora que trabalhava na loja de departamentos recebeu somente treinamento de integração na empresa, de cunho inicial, que, para ela, contribuiu para uma melhor integração com a empresa. A questionada acredita que o

treinamento foi bom, mas pensa que os conteúdos poderiam ter sido mais profundamente abordados e mais abrangentes.

Já a vendedora que trabalhava com vendas de roupas de festa participou, pela antiga empresa, de um treinamento para aprimoramento em vendas, envolvendo o aprendizado de técnicas de vendas. Este treinamento contribuiu, na visão da questionada, para o desenvolvimento profissional, só que específico em vendas. O treinamento foi bom, mas poderia ter conteúdos mais focados ao objetivo do treinamento e ser ministrado por um instrutor com maior experiência e mais domínio do assunto.

Com relação ao treinamento que as duas vendedoras receberam pela Gesoni Pawlick Store, ambas concordam que se enquadra no tipo aprimoramento em vendas, e que contribuiu para o desenvolvimento profissional específico em vendas. As duas classificaram o treinamento como bom, e afirmaram que os conteúdos foram difíceis de assimilar, e alguns tópicos eram desnecessários. Uma delas colocou o período curto como um dos problemas do treinamento.

Abordando a questão da especialidade em trajes de festa, a vendedora que já trabalhava no segmento colocou que se sente habilitada para vender trajes de festa, pois o conhece bem. A questionada também respondeu que sente necessidade de um aperfeiçoamento voltado para a Moda e para os trajes de festa, principalmente para ampliar e atualizar os conhecimentos que já possui.

Já a vendedora que trabalhava na loja de departamentos acredita estar habilitada para vender qualquer tipo de produto, inclusive trajes de festa. Mesmo assim, pensa ser necessário um aprimoramento sobre Moda e trajes de festa, já que possui pouco ou nenhum conhecimento específico do assunto.

Verifica-se, portanto, através da análise de recursos humanos, que há a necessidade de se treinar as vendedoras da Gesoni Pawlick Store, tanto para habilitá-las a vender trajes de festa, especificamente, quanto para aprimorar seus conhecimentos sobre Moda.

4.2.3 Análise das operações e tarefas

Nesta análise é verificada a lacuna existente entre os requisitos exigidos pela empresa para o desempenho de determinado cargo e as habilidades e conhecimentos oferecidos pelo ocupante do cargo.

Na parte teórica da pesquisa, foi colocado que o vendedor de produtos de Moda, além de atender o cliente, conduzir o processo de compra e organizar a loja, precisa dar dicas de Moda, passar todas as informações do produto, desde sua utilidade prática e estética, até seu modo de conservação, e estar ligado às tendências e aos anseios do público para que trabalha.

As respostas para esta análise foram levantadas nos demais níveis de análise, onde se verificou que as vendedoras da Gesoni Pawlick Store estão habilitadas para venderem produtos de Moda, mas necessitam dos conhecimentos específicos de Moda e de trajes de festa, conforme as percepções dos proprietários, da gerente e das próprias vendedoras.

4.3 Planejamento do treinamento

A partir da necessidade de treinamento verificada – capacitar as vendedoras da Gesoni Pawlick Store para venderem trajes de festa –, pode-se estruturar um planejamento de um programa de treinamento eficaz para este objetivo. O planejamento se estruturará em formas de perguntas, cujas respostas irão delinear o programa de treinamento.

4.3.1 Quem deve ser treinado?

Através da etapa de levantamento das necessidades de treinamento, verificou-se que, na Gesoni Pawlick Store, são as vendedoras que possuem a necessidade de serem capacitadas especificamente para comercializarem trajes e acessórios de festa. Acredita-se, embora não tenha sido comentado por nenhum membro da organização, que a pessoa que ocupa o cargo caixa, e que também realiza atendimento ao público, também possa participar do treinamento.

4.3.2 Quem vai treinar?

Na literatura sobre Recursos Humanos, preconiza-se que o treinamento deve ser ministrado por algum membro da organização, cujo cargo está acima do cargo do treinando na hierarquia. Isto funciona bem quando o treinamento é interno, e quando a empresa já possui uma estrutura de Recursos Humanos voltada para a capacitação constante. Quando o treinamento é externo, ou seja, realizado em

outras empresas – universidades, sindicatos, órgãos de apoio às empresas –, geralmente o instrutor é contratado para ministrar a capacitação, e está habilitado para transmitir os conhecimentos necessários ao cumprimento dos objetivos do treinamento. Também ocorre de o treinamento ser realizado dentro da empresa, mas por uma consultoria externa, que leva os instrutores até a empresa, cabendo ao superior imediato do treinando acompanhar o pós-treinamento.

Para a Gesoni Pawlick Store, sugere-se o treinamento feito por uma consultoria externa, especializada em vendas de varejo, que proporcione à empresa um ou mais instrutores com conhecimentos de Moda e, se possível, do segmento festas. Acredita-se ainda que a melhor pessoa para ministrar um treinamento voltado para a Moda seja formada na área, em Estilismo ou Negócios de Moda, e que já tenha trabalhado com o varejo na prática, sendo habilitada, portanto, a desenvolver conteúdos de ordem teórica e mesclá-los com a realidade prática do varejo de Moda no Brasil.

4.3.3 Em que treinar?

De acordo com o objetivo do treinamento que está sendo planejado para a Gesoni Pawlick Store, ele deve ser do tipo técnico-operacional, pois é específico para um cargo, e procura desenvolver as habilidades e capacidades necessárias às pessoas que ocupam aquele cargo. O cargo de vendedor é, portanto, o foco deste treinamento.

Os conhecimentos que são mais necessários às vendedoras da Gesoni Pawlick Store estão ligados ao mundo da Moda e ao segmento de roupas de festas.

Habilidades para vender produtos de Moda, especialmente trajes para festas, devem ser desenvolvidas neste treinamento. Mas, para que o programa seja completo, seus conteúdos devem abranger os seguintes aspectos:

- A empresa: histórico da Gesoni Pawlick Store e do Atelier de Alta Costura Gesoni Pawlick; apresentação do foco da empresa – o cliente – e da sua missão – satisfazer os desejos dos clientes; colocação das maneiras com que se costuma tratar o cliente;
- O segmento: informações gerais sobre o mercado de trajes de festa; como ele está estruturado no Brasil; as diferenças entre a roupa sob medida e a roupa pronta para usar; quais os principais concorrentes da Gesoni Pawlick Store, sua atuação e seus preços; diferenciais da Gesoni Pawlick Store perante os concorrentes;
- O público-alvo: quem são os consumidores ou os possíveis consumidores, como é seu estilo de vida, quais são suas preferências, suas necessidades e seus desejos, como gostam de ser tratados;
- O mundo da Moda: seu funcionamento, sua evolução, sua situação atual, as perspectivas futuras, principalmente voltadas ao mercado de trajes de festa;
- Tendências da estação: previsão de cores, formas, materiais e comportamentos para uma determinada estação, tanto as gerais como as voltadas especificamente para os trajes de festa;
- Produtos comercializados: informações sobre a qualidade e a utilidade dos produtos – origem, tecidos, bordados, diferenciais, coordenação com outras peças e acessórios, cuidados de conservação;

- Aspectos técnicos: noções de modelagem e costura, principalmente de pequenos serviços como marcação de bainhas e de ajustes;
- Relacionamento interpessoal: aprimoramento do contato com o cliente, entendendo a relação compra/venda como uma relação social.

4.3.4 Onde treinar?

No caso da Gesoni Pawlick Store, o treinamento deve ser feito dentro da própria empresa. Isto porque será realizado por uma consultoria externa, que tem possibilidades de levar a estrutura do treinamento até o local, e também pelo fato de que serão passadas informações que precisam ter materiais em mãos, como os produtos vendidos pela loja e materiais utilizados para a confecção de roupas. E até mesmo para eventuais simulações de situações do cotidiano, que, se feitas no ambiente da empresa, tornam-se mais reais e bem mais assimiladas.

4.3.5 Como treinar?

Como já foi mencionado anteriormente, o treinamento das vendedoras da Gesoni Pawlick Store será ministrado por uma equipe vinda de uma consultoria externa à organização. Ele deve ser dividido em aulas teóricas e práticas, cujos conteúdos devem ser divididos em módulos, cada um abordando um aspecto citado anteriormente, na questão “Em que treinar?”. As aulas teóricas, além de abordar os conteúdos de maneira expositiva e dialogada, também precisam apresentar exemplos práticos, para ilustrar os conteúdos. Quando o exemplo precisa ser

vivenciado, parte-se para as aulas práticas, mostrando, na vivência, o que aquele conteúdo teórico quis dizer.

Deve-se ter, como material de apoio, recursos audiovisuais – datashow, retroprojektor, cartazes, vídeos – e uma apostila didática, com um resumo de todos os conteúdos ministrados e dicas de exercícios para o treinando realizar em casa.

4.3.6 Quando treinar?

Percebeu-se, pelo levantamento das necessidades de treinamento, que a capacitação das vendedoras da Gesoni Pawlick pode ser imediata, já que vai proporcionar melhoramento do atendimento ao cliente rapidamente. Após estruturado o programa, e negociado com os proprietários os valores e outros detalhes, o treinamento já pode ser executado.

4.3.7 Quanto treinar?

A duração do treinamento deve ser restrita a duas semanas. Chegou-se nesta afirmação por se perceber que os conteúdos a serem ministrados precisam exatamente deste tempo para ser bem absorvidos pelos treinandos, e para que as aulas práticas possam ser ministradas.

O treinamento das vendedoras da Gesoni Pawlick Store deve ser realizado durante das semanas, de segunda-feira à sexta-feira, das 19h às 22h, logo após o expediente. Algumas aulas práticas podem ser dadas no horário do

expediente, com acompanhamento de um processo de venda pelo instrutor e pela gerente.

4.3.8 Para que treinar?

Esta pergunta é respondida pelo objetivo do treinamento das vendedoras da Gesoni Pawlick Store, levantado após a etapa de pesquisa das necessidades de treinamento: capacitar as vendedoras da Gesoni Pawlick Store para venderem trajes de festa, atendendo os clientes com excelência, informando-os sobre os produtos e sobre Moda, especialmente Moda festa.

A seguir tem-se um resumo das etapas do planejamento, estruturado para a necessidade específica encontrada.

Quadro 3: Estrutura do treinamento Conhecimentos de Moda e Segmento Festas

ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTO PARA A GESONI PAWLICK STORE	
TIPO DE TREINAMENTO	Conhecimentos de Moda e do Segmento Festas
QUEM VAI SER TREINADO	Vendedoras
OBJETIVO	Capacitar as vendedoras para comercializar trajes de festa e informá-las sobre Moda e Moda Festa, especificamente
QUEM IRÁ TREINAR	Consultoria Externa
CONTEÚDOS	<i>Ver Cronograma de Conteúdos</i>
LOCAL DO TREINAMENTO	Dependências da Gesoni Pawlick Store
METODOLOGIA DE ENSINO	Aulas expositivas dialogadas e exercícios práticos
MATERIAIS DE APOIO	Apostila, computador, data-show, revistas, cartazes, catálogos – fornecidos pela empresa de Consultoria
PERÍODO DO CURSO	De 11/01/2005 a 22/01/2005, das 18h às 22h
CARGA HORÁRIA	40 horas – 4h por dia, durante 10 dias

4.4 Execução do treinamento

A partir do planejamento realizado, pode-se estruturar um modelo de treinamento para ser executado na prática, apresentando seus detalhes principais. Aqui será proposto um treinamento voltado especificamente para conhecimentos de Moda e trajes de festa, que foi a principal necessidade levantada.

Na etapa do planejamento percebeu-se que são diversos os conteúdos a serem abordados em um programa de treinamento para as vendedoras da Gesoni Pawlick Store, como informações sobre a empresa, segmento e público-alvo, o mundo da Moda, tendências da estação, produtos comercializados, aspectos técnicos e relacionamento interpessoal. Esses conteúdos, se abordados todos em um só treinamento, poderão se tornar confusos e estender o período do curso. Por isso, sugere-se que a Gesoni Pawlick Store utilize três tipos de treinamento diferentes, conforme o conteúdo abordado:

- Conhecimentos de Moda e do Segmento Festas: abordando informações sobre o mundo da Moda e seu funcionamento, bem como onde se insere o segmento Festas neste mundo da Moda; desenvolver conhecimentos sobre o público-alvo do segmento e sua situação no Brasil e em Santa Catarina;
- Informações para a Coleção: focalizando uma estação específica (Inverno ou Verão) de um determinado ano, apresentam-se as tendências da mesma em cores, formas, materiais e estilos, além de mostrar todos os produtos que serão comercializados naquela estação, a fim de que o vendedor tenha a

informação correta do produto para repassá-la ao cliente. Este tipo de treinamento deve ser periódico, e ocorrer a cada troca de coleção;

- Aspectos comportamentais: envolvendo os conteúdos sobre a cultura organizacional, o posicionamento da empresa perante os ambientes interno e externo, e o desenvolvimento interpessoal.

Como a necessidade levantada inicialmente foi de maiores conhecimentos sobre Moda e trajes de festa, apresentou-se anteriormente um quadro contendo uma estruturação específica para este tipo de treinamento. O mesmo quadro pode ser utilizado para estruturar os outros tipos de treinamento, apenas preenchendo-se com as informações específicas para o tipo a ser utilizado.

Para complementar o quadro anterior, apresenta-se um Cronograma de Conteúdos específico para o treinamento em questão. Este cronograma funciona como um plano de aula, onde se tem a data, o conteúdo a ser ministrado, o instrutor e o material utilizado.

Quadro 4: Cronograma de conteúdos para o treinamento Conhecimentos de Moda e Segmento Festas

CRONOGRAMA DE CONTEÚDOS			
<i>DATA</i>	<i>CONTEÚDO</i>	<i>INSTRUTOR</i>	<i>MATERIAL</i>
11/01/05	Cap.1 – Evolução dos sistemas de Moda – a Alta Costura e o Prêt-à-porter	Lívia Mello	Apostila e datashow
12/01/05	Exercícios práticos Cap.1	Lívia Mello	Revistas e datashow
13/01/05	Cap.2 – A Moda no Brasil – evolução; características atuais; indústria e comércio de Moda	Lívia Mello	Apostila e datashow
14/01/05	Exercícios práticos Cap.2	Lívia Mello	Datashow e cartazes
15/01/05	Cap.3 – A Moda em Santa Catarina	Lívia Mello	Apostila e datashow
18/01/05	Exercícios práticos Cap.3	Lívia Mello	Datashow

19/01/05	Cap. 4 – Segmento Festas	Lívia Mello	Apostila e datashow
20/01/05	Exercícios práticos Cap.4	Lívia Mello	Revistas, catálogos e datashow
21/01/05	"Visita" exploratória à Gesoni Pawlick Store	Lívia Mello	Apostila
22/01/05	<i>Feedback</i> dos participantes e troca de experiências - conclusão	Lívia Mello	Datashow

Vale ressaltar que este treinamento deve ser periódico, visando o desenvolvimento contínuo do colaborador, atualizando as informações e incentivando a aprendizagem organizacional.

4.5 Avaliação do treinamento

Considerando-se os níveis de avaliação colocados no referencial teórico – reação, aprendizagem, comportamento e resultados –, pode-se sugerir alguns instrumentos de avaliação dos resultados do treinamento Conhecimentos de Moda e Segmento Festas para a Gesoni Pawlick Store.

No primeiro nível, para serem medidas as reações dos participantes do treinamento, a última aula do curso pode ser utilizada para conversar com as treinandas sobre suas percepções quanto ao curso, verificando se manifestam reação positiva ou negativa.

No nível de aprendizagem, a realização de um controle pós-treinamento é necessária. Este controle pode ser feito pela gerente da empresa, por observação direta, que procurará verificar se os conteúdos assimilados no treinamento estão sendo utilizados na prática da função da treinanda.

Já os níveis comportamental e resultados são mais difíceis de mensurar, e requerem instrumentos de avaliação mais profundos e muito cuidado na medida do desempenho do programa de treinamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As pessoas são os principais agentes de mudanças nas organizações. É de pessoas que as empresas se constituem e é com pessoas que elas se mantêm vivas. A área de Recursos Humanos tem, portanto, um importante papel, ao gerenciar essas pessoas para que delas se obtenha o melhor, tanto para a empresa, quanto para o indivíduo.

Partindo desse princípio, aborda-se o conceito de Gestão de Pessoas, onde as funções da Administração de Recursos Humanos são modernizadas para atender à cooperação entre os indivíduos que fazem parte de um sistema organizacional que quer crescer e desenvolver.

Uma das funções da Gestão de Pessoas é o Treinamento e Desenvolvimento de indivíduos, processo de suma importância para desenvolver capacidades, habilidades e conhecimentos, e ainda moldar comportamentos, voltando os indivíduos a pensarem e agirem junto com a organização.

Educação e aprendizagem são conceitos diretamente ligados ao Treinamento e Desenvolvimento, dentro da Gestão de Pessoas. Esses princípios derrubam a idéia de que treinamento é um adestramento para uma tarefa específica, enfatizando que o desenvolvimento no trabalho está ligado ao desenvolvimento do indivíduo como um todo, a partir da aprendizagem. Educação corporativa também é um conceito discutido, onde a empresa traz o processo educacional para dentro dela, incentivando os colaboradores a desenvolver suas capacidades.

Um processo de treinamento, para ser eficaz e corresponder aos objetivos da organização, deve ser estruturado em etapas. Primeiramente, deve ser

feito um levantamento das necessidades de treinamento, onde são diagnosticadas falhas na organização, a partir de análises organizacionais, de recursos humanos e de operações e tarefas, e são verificadas as possibilidades de um programa de treinamento ser a solução de alguns desses problemas. Em segundo lugar, após atestada uma necessidade de treinamento, planeja-se o programa, a partir de um objetivo a ser cumprido – a satisfação da necessidade levantada –, abordando-se aspectos de lugar, conteúdos, pessoas envolvidas e recursos utilizados. A terceira etapa é a execução do treinamento, quando ele ocorre, e deve ocorrer o acompanhamento direto dos responsáveis, para que tudo corra como planejado. Por fim, deve-se avaliar o treinamento realizado, a partir de níveis de reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

A ferramenta treinamento pode ser utilizada para solucionar diversos problemas de qualificação de colaboradores nos seus cargos. Aqui se enfatizou a área de vendas, que, por reclamações dos consumidores quanto ao mau atendimento dos setores de varejo e serviços, foi percebido estar passando por dificuldades. O maior problema é a falta de qualificação especializada para vendas, já que muitas pessoas ainda acham que só sabe vender quem tem um dom, um talento inato. Outro problema também é a crescente demanda por profissionais de venda, o que resulta em contratações de pessoas sem experiência e sem qualificação, ávidas por um emprego, mas que não se motivam a desenvolver seu potencial de vendedor.

Esta situação se agrava no varejo brasileiro pelo fato de o Brasil ser um país voltado para o comércio e para serviços. Seu potencial turístico faz com que se ampliem as possibilidades de emprego fora das indústrias e dos órgãos públicos.

Mas, em contrapartida, a cultura brasileira de que o emprego público ou em indústrias é mais garantido, chama para o varejo pessoas desqualificadas para o ramo, principalmente para o cargo de vendedor, de atendimento ao cliente.

O crescimento do varejo brasileiro é fato, e os varejistas devem estar sempre acompanhando as mudanças, procurando utilizá-las no aprimoramento de seu relacionamento com os clientes.

O varejo de Moda está neste caminho, procurando modernizar-se para acompanhar o crescimento, já que representa uma grande parcela dos negócios varejistas brasileiros. E como a Moda está intrinsecamente ligada a desejos e necessidades dos clientes, o varejista de produtos de Moda precisa estar ligado às transformações do seu público, procurando atendê-los e satisfazendo os seus desejos.

Satisfazer os desejos dos clientes com relação a trajes e acessórios de festa é a missão da Gesoni Pawlick Store, empresa escolhida para ser analisado, na prática, os problemas com vendas no varejo, na tentativa de chegar às suas causas e de verificar se o treinamento é uma boa ferramenta para solucioná-los.

A Gesoni Pawlick Store é uma empresa varejista lojista, que comercializa produtos especializados: trajes e acessórios para festas, tanto masculinos quanto femininos. Atua há dois meses no mercado, mas provém de uma outra organização de maior experiência no ramo – o Atelier de Alta Costura Gesoni Pawlick.

Mesmo com pouco tempo de vida, a Gesoni Pawlick Store sofreu dificuldades em encontrar pessoas habilitadas para vender os produtos especializados que comercializa. A partir desta dificuldade, realizou-se um

levantamento das necessidades de treinamento na empresa, e verificou-se que um treinamento específico para vendedores de trajes de festa seria a solução adequada para o problema da qualificação dos vendedores.

Com as necessidades de treinamento levantadas, traçou-se um objetivo, que norteou todo o planejamento de um programa de treinamento específico, voltado para a Gesoni Pawlick Store, para as suas vendedoras e para o segmento festas.

5.1 Recomendações, limitações e sugestões

O estudo de caso realizado permitiu uma análise da realidade das vendas em uma organização varejista, que comercializa produtos de Moda. Recomenda-se a leitura desta pesquisa para estudantes de Administração e de Moda, e para todos os varejistas que comercializam produtos de Moda, para verificar, estudar e solucionar o problema de vendas no varejo.

A pesquisa limita-se, então, a estudar o treinamento de vendedores como uma ferramenta eficaz para o constante melhoramento do atendimento ao cliente em organizações varejistas que comercializam produtos de Moda – vestuário e acessórios –, especificamente trajes de festa.

Sugere-se que se continue a pesquisa em um âmbito mais profundo, estruturando-se o material de apoio – apostila – do programa de treinamento proposto, avaliando-se os custos reais do programa e negociando-o para possível realização prática na organização.

6 REFERÊNCIAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de. (coord). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARRETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BOCK, Ana B.; GONÇALVES, Maria; FURTADO, Odair. **Psicologia sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BROOKS, William T. **Vendas de alto impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. v. 5.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- DAVIES, Ivor K. **A organização do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- DUTRA, Eliana. **Quatro níveis de avaliação de treinamento**. Resenha sobre: KIKRPATRICK, Donald L. Evaluating Training Programs: the four levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994, disponível em http://www.pro-fit-rh.com.br/artigos/artigo_kirkp.html, acesso em 10 out 2004.

FEGHALI, Marta Kasznar, DWYER, Daniela. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

FRIEDMAN, Harry J. **Não, obrigado. Estou só olhando!** São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWYER, Kenneth. **Treinamento de vendas**. Rio de Janeiro: APEC, 1973.

LUCENA, Eduardo Aquino. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza, *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1992.

MORGADO, Maurício G, GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

RECH, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Udesc, 2002.

SAIANI, Edmour. **Loja viva: uma revolução no pequeno varejo brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2003.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SWEENEY, Neil R. **Crlando e gerenclando uma equipe de vendas: dicas e técnicas para gerentes de campo**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

TOLEDO, Flávio de, BOTELHO, Eduardo F. **Treinamento eficaz do profissional de vendas: fator chave da gestão avançada**. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WILSON, Elizabeth. **Enfeitada de sonhos**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1985.

ANEXOS

ANEXO I

Roteiro de Entrevista com os proprietários e com a gerente da Gesoni Pawlick Store

1. Aspectos gerais da empresa

- 1.1 Quando surgiu
- 1.2 Porque surgiu
- 1.3 Organograma: formal ou informal?
- 1.4 A estrutura é familiar?
- 1.5 Existe missão e visão bem definidas?
- 1.6 Como a empresa percebe seu posicionamento perante o mercado? Diferenciais?
Como é a concorrência?

2. Recursos Humanos na empresa

- 2.1 Nº de funcionários – cargos - funções
- 2.2 Como foi a captação dos profissionais no mercado?
- 2.3 Existe um RH estruturado? Quem cuida desta parte?
- 2.4 Quais os problemas enfrentados na captação de recursos humanos?
- 2.5 E na seleção?
- 2.6 Para qual cargo foi mais difícil de encontrar um profissional adequado?
- 2.7 Porque exatamente este cargo?
- 2.8 Pretende modernizar o RH na empresa?

3. A empresa e o treinamento

- 3.1 Como a empresa vê o treinamento: considera-o importante para todos os cargos, para alguns cargos, ou não é importante?
- 3.2 Já utilizou alguma política de treinamento? Qual? Para qual cargo? Foi feito na empresa? Se fora dela, onde? Durou quanto tempo? Foi proveitoso o resultado?
- 3.3 Pretende utilizar o treinamento como prática constante da organização?
- 3.4 A empresa percebe algum problema que possa ser solucionado por um treinamento?

ANEXO II

Questionário aplicado às vendedoras da Gesoni Pawlick Store.

Sou estudante de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e estou realizando uma pesquisa sobre Treinamento de Vendedores na Gesoni Pawlick Store. Gostaria da sua colaboração para que respondesse às perguntas deste questionário. Não é necessário identificar-se. Sua ajuda é de extrema importância para o andamento da pesquisa e para o aprimoramento da Gesoni Pawlick Store.

1. Sexo:
 - a. ☐ Feminino
 - b. ☐ Masculino

2. Trabalhou com vendas em outra(s) empresa(s) antes de trabalhar na Gesoni Pawlick Store?
 - a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não

3. Há quanto tempo trabalha com vendas?
 - a. ☐ Menos de um ano
 - b. ☐ De um a três anos
 - c. ☐ De três a cinco anos
 - d. ☐ De cinco a oito anos
 - e. ☐ Mais de oito anos

4. Você recebia treinamento na(s) outra(s) empresa(s) em que trabalhou?
 - a. ☐ Sim
 - b. ☐ Não

5. Em qual(is) tipo(s) de treinamento(s) ele(s) se enquadra(m)? (assinale mais de uma alternativa, se necessário)
 - a. ☐ Integração na empresa – inicial
 - b. ☐ Aprimoramento em vendas -- aprendizado de técnicas de vendas
 - c. ☐ Aprimoramento em relações humanas
 - d. ☐ Conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa
 - e. ☐ Misto, contendo todos os conteúdos citados acima

6. Este(s) treinamento(s), na sua concepção, contribuiu(iram): (assinale mais de uma alternativa, se necessário)
 - a. ☐ Para o desenvolvimento pessoal
 - b. ☐ Para o desenvolvimento profissional como um todo
 - c. ☐ Para o desenvolvimento profissional específico para vendas
 - d. ☐ Para melhor interação com a empresa
 - e. ☐ Não contribuiu(iram)

7. De modo geral, este(s) treinamento(s) foi(foram):
 - a. ☐ Muito ruim(s)
 - b. ☐ Ruim(s)
 - c. ☐ Regular(es)
 - d. ☐ Bom(s)
 - e. ☐ Ótimo(s)

8. O que você acredita que poderia ser melhorado neste(s) treinamento(s)?
 - a. ☐ O período do treinamento foi muito longo
 - b. ☐ O período do treinamento foi muito curto
 - c. ☐ O local do treinamento foi inadequado
 - d. ☐ O instrutor não estava capacitado ou não repassava os conhecimentos com destreza
 - e. ☐ O material de apoio – apostilas, recursos audiovisuais – não auxiliaram
 - f. ☐ Os conteúdos abordados foram pouco profundos, insuficientes
 - g. ☐ Os conteúdos abordados eram desnecessários para o objetivo do treinamento
 - h. ☐ Os conteúdos abordados foram muito difíceis de assimilar, com alguns tópicos desnecessários

9. Você recebeu um treinamento pela Gesoni Pawlick Store. Em qual(is) deste(s) tipo(s) de treinamento(s) ele se

enquadra? (assinale mais de uma alternativa, se necessário)

- a. ☐ Integração na empresa – inicial
- b. ☐ Aprimoramento em vendas – aprendizado de técnicas de vendas
- c. ☐ Aprimoramento em relações humanas
- d. ☐ Conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa
- e. ☐ Misto, contendo todos os conteúdos citados acima

10. Este treinamento, na sua concepção, contribuiu: (assinale mais de uma alternativa, se necessário)

- a. ☐ Para o desenvolvimento pessoal
- b. ☐ Para o desenvolvimento profissional como um todo
- c. ☐ Para o desenvolvimento profissional específico para vendas
- d. ☐ Para melhor interação com a empresa
- e. ☐ Não contribuiu

11. De modo geral, este treinamento foi:

- a. ☐ Muito ruim
- b. ☐ Ruim
- c. ☐ Regular
- d. ☐ Bom
- e. ☐ Ótimo

12. O que você acredita que poderia ser melhorado neste(s) treinamento(s)?

- a. ☐ O período do treinamento foi muito longo
- b. ☐ O período do treinamento foi muito curto
- c. ☐ O local do treinamento foi inadequado

d. ☐ O instrutor não estava capacitado ou não repassava os conhecimentos com destreza

e. ☐ O material de apoio – apostilas, recursos audiovisuais – não auxiliaram

f. ☐ Os conteúdos abordados foram pouco profundos, insuficientes

g. ☐ Os conteúdos abordados eram desnecessários para o objetivo do treinamento

h. ☐ Os conteúdos abordados foram muito difíceis de assimilar, com alguns tópicos desnecessários

13. Você se considera habilitado para vender trajes de festa:

- a. ☐ Sim, porque conheço bem este segmento
- b. ☐ Sim, porque entendo um pouco de Moda
- c. ☐ Sim, porque sou habilitado para vender qualquer tipo de produto
- d. ☐ Não, porque não entendo de Moda
- e. ☐ Não, porque não conheço bem este segmento

14. Você acredita que necessita de um aperfeiçoamento voltado para conhecimentos de Moda e de trajes de festa?

- a. ☐ Sim, iria aprimorar meus conhecimentos já existentes
- b. ☐ Sim, pois não tenho estes conhecimentos ou eles são insuficientes
- c. ☐ Não, porque já tenho os conhecimentos necessários
- d. ☐ Não, porque conto com os auxílios da proprietária nesta parte